

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУВО
«Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра экономики и менеджмента

**Формирование финансовой стратегии развития
дошкольной образовательной организации в условиях автономии**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа

допущена к защите

Зав. Кафедрой

д.п.н., профессор

_____ С.Л. Фоменко

подпись

«___» _____ 20__ г.

Нормоконтролер:

Специалист кафедры Э и М

_____ О.В. Смоленцева

подпись

Исполнитель:

Гребенщикова Наталья

Александровна

студент МИО-1501 группы

направление подготовки

«38.04.02 – Менеджмент»

подпись

Научный руководитель

Гаврилов Д. Е.

к.э.н., доцент

подпись

Екатеринбург 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	10
1.1. Основные концепции стратегического управления системой образования XIX - XXI вв. в России.....	10
1.2. Сущность финансовой стратегии.....	17
1.3. Способологические основы морфогенеза финансовой стратегии образовательной организации.....	32
ГЛАВА II. ИССЛЕДОВАНИЕ И ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АВТОНОМНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	50
2.1. Характеристика состояния здания, инфраструктуры образовательной деятельности, кабинетного фонда, материальной и финансовой базы МАДОУ.....	50
2.2. Важнейшие объемные данные МАДОУ для финансового планирования.....	57
2.3. Исследование финансирования МАДОУ.....	66
ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА ФИНИНСОВОЙ СТРАТЕГИИ АВТОНОМНОЙ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	76
3.1. Модель финансовой стратегии автономной дошкольной образовательной организации.....	76
3.2. Разработка типового финансового плана автономной дошкольной образовательной организации.....	93
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	111
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	117

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования

Развитие российской экономики и системы образования – взаимосвязанные процессы, изменяющие сущность социально-экономической реальности и современного общества и его подсистем. В современной экономике финансовая стратегия становится важнейшей составляющей обеспечения эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятий и организаций, она позволяет обеспечивать привлечение и вовлечение в экономику финансовых ресурсов. Финансовая стратегия позволяет координировать и распределять финансовые потоки: поступлений и расчетов (с поставщиками, бюджетом и т.д.). Финансовая стратегия направлена на достижение приоритетных интересов муниципалитета и государства в определенной функциональной сфере, в частности в сфере образования. Уровень эффективности финансовой стратегии определяется единством стратегических ориентиров деятельности предприятий и организаций. Финансовая стратегия определяет функции, этапы, способы и инструменты, а также прочие факторы финансирования деятельности.

Автономные организации сегодня становятся важнейшей составляющей экономической деятельности, они более самостоятельны по отношению к другим формам организации хозяйственной деятельности и социального взаимодействия. Автономия позволяет гибко реагировать на изменяющиеся условия среды и в значительной степени привлекать источники внебюджетного финансирования деятельности, в том числе кредитные ресурсы в отличие от бюджетных и казенных организаций.

На сегодняшний день наличие формальной стратегической программы ДОО не является эффективным инструментом для развития образовательной организации. В оценке стратегии существуют определенные трудности.

Необходимая для оценки стратегии информация может быть недоступна, нерелевантна, несвоевременна, или терять актуальность в период исполнения плана, также следует учесть тот факт, что оценка стратегии не может быть качественнее информации, на которой она основана. Кроме того, существуют значительного различия во мнениях о том, по каким критериям следует оценивать стратегии.

С учетом перехода многих образовательных организаций в форму автономных становится актуальной проблема роста источников финансирования деятельности и эффективного управления ими. Стратегическое управление финансовой деятельностью становится объективной необходимостью для автономных организаций, особенно с учетом оценки их рыночной позиции, расширения ассортимента платных услуг, особенностей взаимодействия с заказчиками. Поэтому необходимость глубокого исследования финансовой стратегии, условий ее морфогенеза и развития, создания способностей основ стратегического управления финансами на уровне образовательных организаций становится все более актуальной и требует всестороннего исследования.

Приняв во внимание статистические данные можно отметить, что в 2012 году на территории Свердловской области в сфере образования функционировало лишь 35 автономных учреждений. Учитывая значительные преимущества по сравнению с другими типами учреждений, областное министерство образования в 2013 году планирует осуществить переход на автономное управление 247 учреждений, в том числе 209 муниципального и 38 областного подчинения, что составит 20% от общего числа образовательных учреждений.

Диверсификация образовательных учреждений, глобальная информатизация системы образования, снижение доли бюджетного финансирования образовательных учреждений, внедрение инновационных технологий, ускоренного устаревания знаний и т.д. Следствием этих проблем является кадровый голод предприятий. Поэтому требуется значительный

пласт специалистов современного плана, а существующая система высшего образования не обеспечивает своевременно экономику человеческим ресурсом с необходимым уровнем подготовки.

Образовательные организации, особенно в сфере дошкольного образования, сегодня должны актуализировать саму общую концепцию управления образовательным учреждением и содержательную часть, т.е. понимание в каком направлении ему необходимо двигаться и развиваться. Потребность обеспечивать доходную часть самостоятельно и решать большой объём задач меньшим или равным числом сотрудников стала основой управленческой парадигмы. Таким образом, образовательные учреждения дошкольного образования, входя в динамическую рыночную среду, вынуждены реструктурировать свою деятельность, гибко реагировать на вызовы времени.

В этой связи имеет смысл говорить об институциональных аспектах процесса управления. Современные ОУ в своей деятельности руководствуются стратегической программой, утвержденной на период 2010-2020 гг. или 2016-2020 гг. По данным Национального фонда подготовки кадров такая программа утверждена в 30% образовательных организаций, которые также имеют четко выраженную миссию.

Однако отметим, значимость и необходимость предпринимательской деятельности в образовании, которая целенаправленно ведет к кардинальным переменам образовательное пространство, благодаря ей происходит генерирование креативных идей, являющихся отправной точкой в создании конкурентоспособной организации, обладающей инновационной составляющей, профессионализмом педагогического состава, направленной на формирование и развитие образовательного потенциала общества.

Для перехода в новый режим в РФ утверждена необходимая нормативно - правовая база, где задача каждого ОУ - создать свой нормативный пакет документов. В свою очередь, среди руководителей царит сопротивление и недоверие к новой системе, нежелание участвовать в очередных

экспериментах, подвергая свои учреждения апробации. Особенно это касается руководителей дошкольных образовательных учреждений - большинство заняли позицию выжидающих наблюдателей, а некоторые, наоборот, ждут скорейших перемен для обновления системы хозяйственного механизма.

Таким образом, **проблема** создания и развития финансовой стратегии является важной частью управленческой проблематики и связана с определением единых экономических ориентиров развития организации, а также с апробациям в организациях оптимального механизма финансирования.

Вместе с тем, существенным остается противоречивость морфогенеза финансовой стратегии: основное **противоречие** состоит в том, что автономные организации становятся более самостоятельными в принятии стратегических (в том числе финансовых) решений в отличии от бюджетных и казенных организаций, но в то же время остаются более замкнутыми, консервативными и ограниченными в сфере принятия финансовых решений в отличии от частных организаций и предприятий. Отсюда все более важным становится вопрос увеличения финансово-хозяйственной самостоятельности автономных организаций.

Степень научной разработанности темы исследования.

Основы стратегического управления были заложены следующими учеными-экономистами такими, как Виссема Х., Мескон М., Альберт М., Томпсон А., Боумэн К., Лэмпел Дж., Альстрэнд Б., Минцберг Г., Ансофф И., Портер М., Хелферт Э., Хучек М., Чендлер А., Хедоури Ф.

Общетеоретические аспекты управления финансовой стратегии сформулированы и обобщены в работах, Аткина Н.А., Балбекова А.И., Агаповой Т.Н., Веснина В.Р., Воробьева А.Д., Вишневской О.В., Градовой А.П., Дозоровой Т.А., Даниловой Т.Н., Иншакова О.В., Клейнера Г.Б., Мочаловой Л.А., Пермичева Н.Ф., Слепова В.А., Таганова Д.Н., Улезько А.В.

Отдельно ряд прикладных аспектов финансовой стратегии находит отражение в работах Бланка И.А., Илышевой Н.Н., Ковалевой А.М., Лялина В.А., Сырбу А.Н., Хоминч И.П. и др.

В научных работах проблема морфогенеза финансовой стратегии рассматривается в различных аспектах, однако, отсутствует единство мнений о содержании, функциях, а также факторах финансовой стратегии предприятий и организаций. Относительно механизма морфогенеза финансовой стратегии автономных организаций и образовательных организаций вообще нет глубоких научных разработок, кандидатских и докторских диссертаций. Вопросы финансовой стратегий дошкольных автономных образовательных организаций остаются совершенно неохваченными.

Цель и задачи исследования.

Цель диссертационной работы состоит в формировании и развитии модели стратегического управления финансами дошкольной автономной образовательной организации и типового стратегического финансового плана.

На основании цели магистерской диссертации поставлены задачи:

- определить место и роль финансовой стратегии в системе управления образовательными организациями;
- выявить сущность, функции и виды финансовых стратегий образовательных организаций;
- провести исследование финансово-хозяйственной деятельности конкретной образовательной организации (на примере дошкольной образовательной организации)
- разработать методические рекомендации по морфогенезу финансовой стратегии дошкольных образовательных организаций, выраженные в модели стратегического управления финансами;
- определить типовой план финансовой стратегии автономных дошкольных образовательных организаций.

Предметом исследования является разработка финансовой стратегии дошкольных автономных образовательных организаций

Объектом исследования выступает механизм разработки финансовой стратегии дошкольных автономных образовательных организаций.

Теоретико-методологической основой диссертации послужили способы научных исследований такие, как: структурный исследование, статистический исследование, контент-исследование документов, исследование литературных источников.

Информационной базой исследования послужили материалы из информационно-поисковой сети Интернет, материалы практики дошкольных образовательных организаций, изучен опыт конкретной дошкольной образовательной организации, проанализировано состояние финансовой документации и финансовых стратегий образовательных организаций.

Основные положения магистерской диссертации, которые выносятся на защиту:

1. Автором разработана модель стратегического управления финансами автономной дошкольной образовательной организации, которая предполагает расширение источников финансирования и увеличение объемов реализации платных образовательных услуг (в том числе через увеличение ассортимента услуг) в долгосрочной перспективе с учетом особенностей развития рынка образовательных услуг в части дошкольного образования.

2. Автор предлагает типовой стратегический план управления финансами автономной дошкольной образовательной организации, в котором предусмотрены статьи поступлений от различных источников и статьи расходования средств с учетом особенностей функционирования автономных организаций. Данный типовой план может стать основой и выступать в качестве образца для других дошкольных образовательных организаций при формировании финансовой стратегии.

Научная новизна магистерской диссертации состоит в следующем:

1. Определена необходимость морфогенеза финансовой стратегии автономной образовательной организации, как части единого механизма стратегического управления деятельностью.

2. Предложена методика разработки финансовой стратегии автономной дошкольной образовательной организации, обеспечивающая создание модели, позволяющей планировать и прогнозировать привлечение и использование финансовых ресурсов, а также достигать необходимого уровня финансовой безопасности организации посредством оптимизации использования финансовых ресурсов, поступающих из различных источников.

Структура работы.

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и литературы, а также приложений.

Теоретическая и практическая значимость работы.

Теоретическая и практическая значимость работы определяется необходимостью повышения эффективности управления финансами предприятий и организаций. Предлагаемые пути роста сформулированы в модель финансовой стратегии и типовой стратегический план управления финансовыми ресурсами.

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в том, что основные выводы и полученные результаты могут быть применены при разработке финансовой стратегии дошкольных автономных образовательных организаций.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1.1. Основные концепции стратегического управления системой образования XIX - XXI вв. в России

Понятие «концепция» достаточно широко по своей сути и имеет множество точек зрения. В самом общем смысле «концепция» означает понимание, восприятие, доминирующая идея какого либо предмета или явления. Доминирующей идеей стратегического управления системой образования всегда и в особенности в настоящее время является его модернизация.

Дошкольное образование на данном этапе развития системы образования так и остается вне системы. Активное развитие промышленных предприятий и привлечение на работу женщин выявили потребность организации ухода и присмотра за детьми работающих матерей. В связи с этим возникла необходимость создания специальных учреждений для малолетних детей: яслей, яслей-приютов, приютов. В таких яслях детей обеспечивали питанием и уходом и, как правило, занятий не проводилось, дети в основном были предоставлены сами себе. В таком виде эти заведения просуществовали до 1918 года. В яслях — приютах содержались дети в возрасте от 3х до 10 лет. С детьми старшего возраста проводились занятия по рукоделию, обучению грамоте, изучению Закона Божьего, с детьми младшего возраста — пение, рисование, труд, беседы, подвижные игры.

В 60-е годы XIX в. открывались частные сады, они были платными и предназначались для детей городских состоятельных сословий. Их главными задачами стало развитие у ребенка внимания, памяти, усидчивости и других качеств, воспитание привычки трудиться, научить слушать учителя. Первые детские сады работали в основном по системе Фребеля[59].

Первый бесплатный детский сад был открыт в 1866 году при благотворительном Обществе дешевых квартир в Петербурге. К концу XIX века в Санкт-Петербурге было открыто несколько детских садов, в Москве же работало 13 заведений для малолетних детей[31].

Таким образом, доминирующей концепцией управления системой образования в XIX веке было развитие сети образовательных заведений разных типов и видов в соответствии с требованиями времени. Четкое нормативно - правовое регулирование деятельности учебных заведений, унификация учебных планов и программ. Данные реформы положили начало введению единообразия в формировании структуры и содержания Российского образования, что помогло обеспечить единый уровень начального (низшего), среднего и высшего образования на территории всей страны. Благодаря открытию педагогических институтов была укреплена кадровая база образовательных заведений, было увеличено государственное финансирование на народное образование. Что позволило поднять отечественное образование на совершенно новый уровень.

Политические события начала XX века внесли свои поправки в развитие системы образования. Под влиянием общественных сил министром просвещения П.Н. Игнатьевым была сделана попытка реморфогенеза системы образования. В основе этой реформы было предложено введение самоуправления в образовательных учреждениях, родительские советы, комитеты общественности. Но внесенный в 1916 году в правительство проект был отклонен.

Перестройка системы образования началась к концу 1917 года. Функции прежнего Министерства народного просвещения теперь выполняла Государственная комиссия по просвещению (народный комиссариат), в её ведение переходило общее руководство школьным делом. Комиссия обязана была созывать всероссийские съезды по просвещению.

В период 1917-1918 гг. был принят ряд правительственных декретов в соответствии с которыми все имеющиеся на тот момент типы учебных заведений упразднялись, школа отделялась от церкви, преподавание предметов связанных с религией запрещалось, все ограничения на получение образования снимались, вводилось совместное обучение. Всем народам России предоставлялось право на обучение на родном языке. Впервые в систему государственного образования были включены учреждения образования для детей дошкольного возраста[9].

Новая система школьного образования создавалась на основе «Декларации о единой трудовой школе». Вводилась 2-х ступенчатая структура общеобразовательной школы: I ступень — 5 лет обучения и II ступень — 4 года обучения. Вводилось трудовое обучение и школьное самоуправление. В первые годы после Революции 1917 года были созданы следующие типы образовательных учреждений: детские сады — ясли; рабочие факультеты (рабфаки) давали среднее образование для молодежи; фабрично-заводские семилетки(ФЗС) давали общее и политехническое образование создавались в городах при предприятиях; школы крестьянской молодежи (ШКМ), ставится задача соединения общего образования в объеме семи лет и изучения сельского хозяйства на селе; школы фабрично-заводского ученичества (ФЗУ) готовили квалифицированных рабочих на базе начальной школы; детские дома для беспризорных; профессиональные техникумы; ВУЗы, государственные высшие учебные заведения для молодежи (бесплатные и доступные для всех)[9].

Образование объявляется не только всеобщим но и обязательным. С целью повышения уровня образованности населения в 1920-1925 году проводилась кампания по ликвидации неграмотности. В 1920 г. была создана Всероссийская чрезвычайная комиссия по ликвидации неграмотности возглавила которую Н.К. Крупская.

Большое влияние на развитие системы образования оказал сложившийся политический строй. Образование рассматривается как «орудие коммунистического перерождения общества»[38]. Доминирующей идеей воспитания человека, по мнению первого Наркома просвещения

А.В. Луначарского, было воспитание человека в интересах социалистического общества[28].

В начале 30 гг. XX века система образования вновь подверглась изменениям. Партийно-правительственными постановлениями 1931-1935 гг. отменены все существовавшие типы школ и установлен единый тип общеобразовательной школы для всей страны. Усиливается централизация управления образованием, унифицируются учебники, образовательные программы для всех ступеней образования. В 1949 вводится обязательное семилетнее образование, в 1970 обязательное восьмилетнее образование. Право на образование закрепляется конституционно. В основах законодательства закрепляются следующие принципы народного образования в СССР: равенство; обязательность образования; государственный и общественный характер всех учебно-воспитательных учреждений; свобода выбора языка обучения; бесплатность; единство системы и преемственность всех типов учебных заведений; единство обучения и коммунистического воспитания; сотрудничество школы, семьи и общественности в воспитании детей и молодёжи; связь обучения и воспитания с жизнью, с практикой коммунистического строительства; научный характер образования; гуманистический и высоконравственный характер образования и воспитания; совместное обучение; светский характер образования[21]. В таком состоянии, с небольшими изменениями, система образования просуществовала практически до 1980 года.

Очередная попытка реморфогенеза системы общего образования была предпринята в 1984 году. Её доминирующей целью было слияние общего и профессионального образования. Предусматривалась профессионализация средней школы и введение среднего профессионально-технического образования как нового звена в системе образования.

На дальнейшее развитие системы образования оказали воздействие политические события 90-х годов. Кроме государственной системы образования вновь получает развитие система частных (платных) образовательных учреждений всех уровней образования. В качестве учредителей частных образовательных учреждений в основном выступают

светские лица, некоторые учреждения открываются при религиозных организациях (церквях). Право выбора образовательного учреждения при этом не ограничивается. Законом «Об образовании» 1992 года закрепляется бесплатность и доступность дошкольного, основного общего и среднего профессионального образования для всех граждан в государственных и муниципальных образовательных учреждениях. Законом «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» 1996 года гарантируется получение бесплатного высшего образования на конкурсной основе. Наравне с бесплатным вводится платное образование в учреждениях среднего и высшего профессионального образования. В 2003 году система высшего профессионального образования в России начинает переход на «Болонскую» систему включающую в себя три уровня образования: бакалавриат, магистратуру и докторантуру. Появляется множество новых образовательных программ для образовательных учреждений всех типов, видов и уровней образования, они становятся более насыщенными и вариативными[21].

Доминирующей идеей стратегического управления системой образования в XX веке становится идея всеобщей грамотности населения, чего требует быстрыми темпами развивающееся производство.

Основные идеи модернизации образования начала XXI века изложены в программном документе 2001 года «Концепции модернизации российского образования на период до 2010 года». Сквозь весь текст данного документа «красной линией» проходит мысль о реформировании системы на основе обеспечения государственных гарантий доступности и бесплатности качественного образования, сохранении его фундаментальности и «соответствии актуальным и перспективным потребностям личности, общества и государства». Об «улучшении материального положения и повышении социального статуса работников образования» говорится как об одном приоритетных направлений. В Концепции специально подчеркивается, что модернизация образования не может осуществляться как «ведомственный проект», поскольку речь идет о «политической и общенациональной задаче». Эта задача решается при активном участии общества – «граждан России, семьи и родительской общественности, федеральных и региональных институтов государственной власти, органов местного самоуправления, профессионально-педагогического сообщества, научных, культурных, коммерческих и общественных институтов»[57].

В настоящее время в основу модернизации системы образования РФ положены такие принципы:

- гуманистический характер образования, приоритет общечеловеческих ценностей, право личности на свободное развитие;
- единство федерального образования при праве на своеобразие образования национальных и региональных культур;
- общедоступность образования и адаптивность системы образования к потребностям обучаемых;
- светский характер образования в государственных учреждениях;
- свобода и плюрализм в образовании;

- демократический, государственно-общественный характер управления, автономность образовательных учреждений.

Эти принципы определяют основные направления, приоритеты образовательной политики и, следовательно, характер образования и специфику образовательных организаций в стране.

Одна из отличительных особенностей современной системы образования – переход от государственного к государственно-общественному управлению образованием. Доминирующая идея государственно-общественного управления образованием состоит в том, чтобы объединить усилия государства и общества в решении проблем образования, предоставить всем участникам образовательного процесса больше прав и свобод в выборе содержания, форм и способов организации учебного процесса, в выборе различных типов образовательных учреждений. Выбор прав и свобод личностью делает человека не только объектом образования, но и его активным субъектом, самостоятельно определяющим свой выбор из широкого спектра образовательных программ, учебных заведений, типов отношений[13].

1.2. Сущность финансовой стратегии

Предприятия сегодня нуждаются не столько в локальных механизмах и методах управления, сколько в общей концепции управления, понимании в каком направлении необходимо двигаться и развиваться. Идея достижения максимальной прибыли, идея максимизации результата при условии минимума затрат перестала быть основой управленческой парадигмы, иначе говоря, рыночная идеология изжила себя. Теперь имеет смысл говорить об институциональных аспектах процесса управления. Организации приходят к тому, что им нужны конкретные ориентиры развития (которые могут быть, по преимуществу, рыночными), но вместе с тем, определяющая их

существование и генезис базовая идея, их миссия становится больше социальной, нежели экономической. Организации с миссией исключительно рыночного характера оказываются сегодня в тупиковой ситуации, ориентируясь на максимальное расширение, увеличение объемов производства, продаж, спроса и пр., - они становятся заложниками непрерывного роста и расширения. Неизбежно любой рост имеет предел, а оказываясь в положении, когда организации с рыночной парадигмой развития не могут охватывать новые рынки, они приходят к иным (неэкономическим или, по преимуществу, неэкономическим целям, например, развитие персонала, удовлетворение потребностей населения территории и пр.).

Стратегическое управление предприятиями позволяет охватывать все функциональные сферы управления предприятием, но, вместе с тем, это требует развитой управленческой культуры менеджмента. Проблема сегодняшних элит (как в промышленной, так и в прочих областях) состоит в непонимании того места, которое занимает их предприятие в отраслевой структуре региона и страны. Можно сказать, что сегодня так «заигрались» конкуренцией и победой в конкурентной борьбе, что совсем забыли о внутриотраслевой кооперации (с теми же конкурентами). Забыли о том, что необходимо выстраивать управление во взаимодействии с другими предприятиями отрасли (с учетом их мощностей, технологических и ресурсных возможностей). Подобное управление и представляет собой стратегический менеджмент в отрасли, однако, сегодня фактически подобный отраслевой механизм отсутствует, единой модели и общих отраслевых целей нет, предприятия хозяйствуют самостоятельно, исходя из складывающейся рыночной ситуации.

Предприятия сегодня не имеют идеологической основы собственного развития, они формируют механизмы оперативного (ситуационного) и тактического (текущего) управления, но при этом без идеологии они не могут достигнуть понимания стратегических целей и миссии. Поэтому фактически все стратегические планы и все стратегические цели на самом деле есть чуть

более широкие текущие цели и чуть более длительные тактические планы, поскольку отсутствуют стратегические ориентиры развития предприятий.

Можно сказать, что на современном этапе предприятия используют в основном методы функционального и ситуационного менеджмента, нежели методы стратегического управления. Очень часто, стратегия превращается в пустую фикцию, набор ни к чему не обязывающих таблиц и словосочетаний, которые помимо этого, не несут какой-либо практической значимости.

Ситуационный менеджмент превратился в основную часть общего управления предприятием. Ситуационно формируются даже стратегические цели, механизм бюджетирования и бизнес-планирования предприятий. Например, в существующей ситуации у предприятия достаточно средств для инвестиционного процесса, оно начинает модернизацию оборудования, но через некоторое время рыночная ситуация меняется и инвестиции «замораживаются». В то же время стратегические цели – например, модернизация, не должны быть связаны с рыночной ситуацией. Напротив, реализация стратегических целей должна предотвращать негативные последствия возникающих проблемных ситуаций.

Предприятия управляются традиционно и в целом стихийно. Руководство не видит предприятие сверху, и поэтому не охватывает все вопросы его функционирования (применяя так называемый *helicopterview*). Скорее, управление носит ограниченный, исключительно функциональный и ситуационный характер. Существуют преимущества и важные плюсы в ситуационном подходе к управлению.

В рамках ситуационного подхода к управлению дополняется сложившийся (традиционный) механизм организации планирования и управления деятельностью предприятия, который представляется, как функциональный менеджмент, а не применяется вместо него.

Главной задачей реализации системного подхода является разработка базовых инструментальных методов и средств, позволяющих моделировать потенциальные ситуации, проектировать процедуры их разрешения и

формировать соответствующую информационную основу управления. Социально-психологические аспекты руководства деятельностью предприятий при этом играют едва ли не определяющую роль, от них в значительной степени зависит успех или неудача при решении множества проблемных ситуаций.

Реализация ситуационного подхода в менеджменте предприятий связана с необходимостью оперативного и тактического решения разноплановых задач, а также совершенствования организационных структур в современной быстро меняющейся среде менеджмента.

Анализ и оценка проблемных ситуаций, возникающих в организациях в разное время и на различных этапах, дает возможность оперативно разрабатывать механизмы разрешения проблемных ситуаций с учетом особенностей выработки управленческих решений, воздействия и наличия человеческих, финансово-денежных, материальных ресурсов, научно-технического и технологического потенциала и т.д.

Каждое предприятие имеет свой потенциал развития, факторы его осуществления и подчиняется закономерностям циклического развития социально-экономической системы. Поэтому предприятие находится в определенном отношении к общим экономическим циклам, хотя при этом имеет свои внутренние циклы и специфику кризисного развития. Предотвращению последствий внутренних циклов помогает ситуационный менеджмент, внешние кризисные явления должны быть учтены при формировании стратегии. Макроэкономические факторы влияют также на систему ситуационного менеджмента.

Ситуационный менеджмент является низшим уровнем процесса управления предприятием (оперативный план на день), тактический менеджмент является среднесрочным и функциональным по своей природе (например, квартальное планирование по управлению персоналом департамента по персоналу предприятия). Макроэкономический, глобальный, масштабный и долгосрочный по своей сути – это стратегический

менеджмент, он является базой для тактического управления.

Цикличность и особенности развития предприятий зависят от вида деятельности, форм собственности, размеров предприятий, экономического потенциала. Существуют симптомы, причины и факторы развития ситуаций, а также последствия проблемных ситуаций.

Симптом – это внешнее и первоначальное состояние, связанное с наступлением проблемных ситуаций. Оценка проблемных ситуаций, их глубины и опасности должна проводиться не только по симптомам, а также по причинам и различным факторам процессов, происходящих на предприятии.

Факторами выступают события, зафиксированные состояния или разного рода тенденции, которые свидетельствуют о возникновении проблемных ситуаций.

Причиной возникновения проблемной ситуации становятся явления и события, которые становятся следствием действия факторов и условий возникновения проблемных ситуаций. Так в качестве симптома проблемной ситуации может выступать увеличение брака в производстве продукции, а факторами - нарушения трудовой и технологической дисциплины.

Существует множество недостатков ситуационного подхода к менеджменту, основным аспектом здесь является то, что управление носит стихийный и неструктурированный характер. Главным механизмом управления становятся оперативные совещания.

Изъяны ситуационного управления состоят в том, что никто на предприятии может и не знать о сложившейся ситуации или ситуациях. Возможно и другое – знает и пытается разрешить проблемную ситуацию ограниченный круг лиц (в том числе не все руководители), но неосведомленные руководители не имеют представления не только о ситуации, они не знают ни о последствиях, ни о том, как скажется ситуация на деятельности их подразделения.

Управление в современном понимании включает в себя функции целеполагания, планирования, координации и контроля. В целом управление

может носить локальный характер, когда оно направлено на конкретный процесс (технологический, производственный), на конкретную деятельность. Большинство организаций используют технологии текущего и оперативного управления, они составляют тактические планы, структурируют их (например, по подразделениям организации), но руководство организаций не видит стратегические ориентиры, не прогнозирует будущее развитие не то, что на 3-5 лет, а даже на 2 года – нет понимания стратегии, поэтому в сущности, в организациях отсутствует стратегическое управление. Руководство управляет как привыкло, исходя из создающихся во внешней среде множества ситуаций, оно исходит из принципа решения проблем по мере их поступления, а не по принципу предотвращения проблем. В современных российских компаниях скорее существует ситуационный менеджмент, а не стратегический менеджмент. Поэтому организационная структура в них зачастую формируется сама по себе и не отвечает реальным потребностям управления, организация в целом также функционирует стихийно, как очень непредсказуемый организм.

Очевидно, предприятие имеет несколько подсистем управления: подсистема оперативного (ситуационного) управления, подсистема текущего управления, подсистема стратегического управления. Взаимосвязь различных подсистем и их реальное (практическое) содержательное функционирование (не просто на бумаге, а в деятельности) приводит к росту эффективности управления, к пониманию целей и достижению результатов деятельности предприятий.

Стратегические императивы в деятельности промышленных предприятий, торговых компаний сегодня отсутствуют. В этом смысле показателен опыт китайских компаний, мы должны анализировать их экономическое чудо. Но основа «китайского экономического чуда» не в рыночных эффектах, а скорее в глобальном подходе, который базируется на решающей роли в управлении страной коммунистической партии Китая. В этом смысле единство идеологического пути в стране может стать основой

развития предприятий и организаций, их расширения, увеличения объемов производства и продаж, кстати говоря, коммунистическая идея здесь вполне приемлема.

Одним из приоритетных направлений развития системы образования является совершенствование экономических механизмов, реализация которого предполагается путем: внедрения модели финансирования образовательных организаций всех уровней образования, обеспечивающей многоканальное поступление средств и расширение самостоятельности их использования; внедрения механизмов, способствующих развитию экономической самостоятельности образовательных организаций (учреждений) для повышения эффективности использования ресурсов, выделяемых на образование; осуществления мероприятий по повышению инвестиционной привлекательности образования, способствующих притоку инвестиций, финансовых, материальных, интеллектуальных и иных ресурсов в систему образования и последовательному переводу ее развития на принципы разработки и реализации инвестиционных проектов[49]. Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (далее – Закон) образовательные организации отнесены к некоммерческим организациям, осуществляющим образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана (п.18 ст.2). Отдельно в Законе выделены организации осуществляющие, обучение — юридические лица осуществляющее на основании лицензии наряду с доминирующей деятельностью образовательную деятельность в качестве дополнительного вида деятельности и организации, осуществляющие образовательную деятельность, а также организации, осуществляющие обучение. К ним же приравниваются индивидуальные предприниматели, ведущие образовательную деятельность (п. 19, 20 ст. 2).

Согласно п.1 ст. 101 Закона организации, осуществляющие образовательную деятельность, вправе осуществлять указанную

деятельность за счет средств физических и (или) юридических лиц по договорам об оказании платных образовательных услуг.

Это говорит о том, что образовательным организациям на законодательном уровне разрешено вести образовательную деятельность за счет средств физических и (или) юридических лиц по договорам об оказании платных образовательных услуг. А значит привлекать дополнительные денежные средства в бюджет организации. Доход, полученный от оказания платных образовательных услуг, образовательными организациями используется в соответствии с уставными целями. Привлечение дополнительных финансов от дополнительной образовательной деятельности, является самым естественным и доступным способом для образовательной организации.

Еще одним легальным способом привлечения внебюджетных средств для образовательной организации является сдача в аренду имеющихся свободных помещений по согласованию с Учредителем, что не всегда возможно. И привлечение добровольных пожертвований и спонсорской помощи. Указанные источники могут быть использованы на развитие материальной базы организации. В такой ситуации возникает необходимость грамотного планирования и распоряжения поступающими внебюджетными средствами.

Современная, динамично меняющаяся социально-экономическая обстановка окружающей среды образовательной организации оказывает огромное влияние на развитие самой организации. Не смотря на то, что образовательные организации не являются коммерческими и создаются для решения социальных вопросов в обществе для них также как и для коммерческих организаций разработка финансовой стратегии развития становится актуальной.

Прежде чем говорить о разработке финансовой стратегии развития организации, необходимо определить, что такое стратегия вообще и финансовая стратегия, в частности.

Первоначально понятие «Стратегия» развивалось в связи с трактовкой военных действий как особого рода искусства, ремесла и даже философии,

предполагающих манипулирование большими массами людей в широких пространственных и временных масштабах. Стратегия рассматривалась как форма поведения субъекта в условиях борьбы, войны, игры, она толковалась как достижение выигрыша, обеспечиваемое за счет минимальных затрат и потерь, т.е. как своего рода искусство экономии средств в осуществлении результативного действия[40].

В менеджмент понятие «стратегия» вошло лишь в 50-е годы, когда менеджерам существующих компаний и фирм стало ясно, что необходимо принимать верные стратегические решения на неожиданные изменения во внешней рыночной среде для сохранения конкурентоспособности своей компании.

Рассмотрим толкование понятия «стратегия» разными авторами:

- А. Чандлер видит стратегию как способ установления долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов[68].

- М. Портер утверждает, что стратегия – это сознательный выбор определенного комплекса действий для создания уникальной ценности[53].

- А. Томпсон и А. Стрикленд определяют стратегию как план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей[69].

- А.В. Тебекин показывает стратегию как систему крупных долгосрочных задач, решение которых направлено на достижение целей организации[68].

Исходя из сказанного, можно сделать вывод, что сущность стратегии состоит в целенаправленном развитии организации, содержащем комплекс действий для создания некой уникальной ценности, т.е. фактически это создание стратегического плана действий для руководителей организации.

Для стабильного развития организации не достаточно просто разработать стратегический план развития. Необходимо понимать, что реализация такого плана требует от руководителя ОО принятия определенных решений в процессе практической управленческой деятельности. Стратегия, в данном случае является инструментом для выполнения поставленных задач в процессе стратегического управления.

Стратегия формируется на определенный срок, оформляется в виде различных проектов, программ, и реализуется посредством их выполнения.

А.Яшин видит разработку стратегии как стратегическое планирование, т.е. процесс, направленный на достижение целей организации, реализуемый на основе показателей сбалансированной системы и который включает в себя следующие этапы: мониторинг и исследование внешней среды, исследование внутренней среды, выбор стратегических альтернатив, разработка практических решений, реализация стратегии, а также её контроль и переоценка[78].

Ю.А. Маленков дает очень развернутое определение стратегическому управлению. Стратегическое управление - это наука и практика разработки и реализации на основе системного подхода главных целей и направлений развития организации, ее стратегий и стратегических планов, обеспечивающих конкурентоспособность и устойчивость развития, экономическую эффективность, инновационное превосходство в долгосрочном периоде [41]. Стратегическое управление отличается от оперативного по следующим характеристикам:

- в стратегическом управлении миссией организации становится выживание в долгосрочной перспективе посредством установления баланса с окружающей средой, при оперативном — производство для потребителя услуг и товаров;

- стратегическое управление имеет долгосрочные цели, а оперативное кратко- и среднесрочные;

- при стратегическом управлении, доминирующими факторами для построения системы управления становятся люди и система информационного обеспечения, а также рынок, при оперативном - техника, технологии, организационные структуры;

- стратегическое управление при управлении персоналом рассматривает сотрудников как основу организации, как источник благополучия, при оперативном — как ресурс, как исполнителей работ;

- управленческая эффективность в стратегическом управлении выражается тем, как точно и своевременно организация способна

реагировать на изменение запросов потребителя продукта или услуги изменяться в соответствии с изменениями в окружающей среде. Основой эффективности в оперативном управлении становится максимизация прибыли, рациональное использование как производственного та и человеческого потенциала организации.

Рассматривая стратегическое управление как процесс управления изменениями в организации для постановки и достижения поставленных стратегических целей, можно говорить о том, что содержание целей и задач стратегического управления определяет направленность стратегий предприятия.

Морфогенез стратегии организации должно помогать делать правильные выводы об оптимальности той или иной схемы стратегического управления[4].

В процессе реализации стратегии, менеджеры организации решают свои, свойственные их уровню компетенций задачи.

Любая управленческая деятельность организации направленная на её развитие требует финансовых затрат и тем самым порождает движение финансовых ресурсов и экономические отношения.

Финансовая стратегия развития образовательной организации призвана обеспечить эффективное распределение и использование всех имеющихся в организации ресурсов: финансовых, трудовых, материальных ресурсов, и на этой основе максимально обеспечить дополнительных финансовых средств.

Разработка финансовой стратегии поможет оптимально оценить возможности организации, оптимизировать все основные средства, расчеты, распределение прибыли, подобрать действенные механизмы ценообразования. То есть, обеспечивает необходимую эффективность финансово-хозяйственной деятельности организации, решает задачи эффективного достижения финансовых целей развития организации[40].

Так же разработка финансовой стратегии организации позволяет выявить внутренние и внешние факторы, способствующие повышению

рентабельности организации; определить её конкурентные преимущества перед другими игроками рынка и эффективно их использовать. Поможет увидеть потенциальные источники дальнейшего развития организации, найти внутренние резервы для этого максимально их использовать. Что в свою очередь позволит сформировать эффективную систему управления денежными ресурсами организации, и нивелировать риск, связанный с возможными ошибками в области управления финансами.

Доминирующей целью разработки финансовой стратегии любой организации является извлечение (повышение) прибыли и минимизация издержек. Также целью финансового планирования становится контроль финансового состояния и своевременное информирование руководства об имеющихся финансовых возможностях организации.

Морфогенез финансовой стратегии развития организации может носить не только коммерческий, но и социальный характер. В данном случае целью становится увеличение заработной платы работников организации и (или) создание новых рабочих мест. Дополнительным фактором, влияющим на развитие образовательной организации, имеющим социальный характер становится удовлетворение потребности заказчика в дополнительных образовательных услугах.

Важно отметить, что эффективное управление финансами возможно только тогда, когда выстроена четкая система планирования финансовых потоков и финансовых процессов в деятельности организации, а также верно определены критерии этой эффективности.

Ведется постоянный поиск альтернативных, наиболее оптимальных управленческих решений по поводу распределения имеющихся ресурсов в стратегически обоснованные и высокоэффективные направления деятельности и проекты. Формируется внутренняя среда организации, способствующая динамичному развитию.

Желательно, чтобы стратегия содержала максимально возможный набор таких характеристик, как целевое направление (на успех), оригинальность, рациональность, гибкость, приспособляемость, долгосрочность, информированность, стабильность, непрерывность,

реальность (оценки), компетентность, креативность, комплексность, обоснованность, своевременность, чрезвычайность, надежность и всеобъемлемость[7].

Сущность финансовой стратегии заключена в планомерном управлении финансами организации, направленном на её развитие. Для того чтобы правильно разработать стратегию развития организации необходимо четко представлять цель, которую хочет достичь данная организация. В соответствии с целью выбираются средства её достижения, для этого необходимо провести исследование внутренней и внешней среды организации. Способологической основой проведения таких исследований служат различные типы исследований.

В соответствии с вышеописанным сформулируем схему разработки финансовой стратегии бюджетной организации в виде рисунка 1.

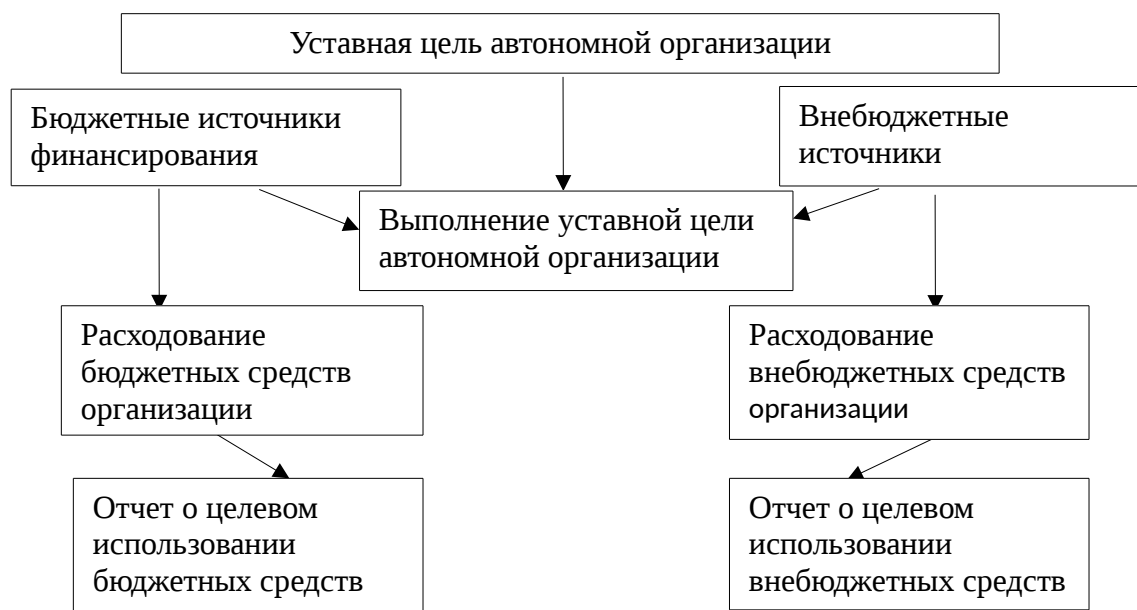


Рис. 1. Схема разработки финансовой стратегии автономной организации

Стратегия позволяет определить основные направления развития деятельности организации. Стратегии, как и цели, должны быть сбалансированными, т.е. соотнесенными и взаимоувязанными с необходимыми ресурсами (бюджетными средствами, производственными мощностями, научными и техническими возможностями, кадровым персоналом, возможными инвестициями).

Предлагается в качестве базиса методики оценить выгодность двух альтернативных вариантов: вложение средств или хранение аналогичного количества на депозите. При этом нужно учитывать реалии и специфику российской экономики, а именно соотносить расходы на формирование и содержание запаса с нормой инфляции и ростом цен на соответствующие товары. Такая методика применяется в финансовом менеджменте для расчета эффективности финансовых решений руководящего персонала предприятия. В качестве срока сравнения необходимо использовать величину финансового цикла предприятия, то есть время от оплаты запасов, до получения выручки от товарной продукции компании. При этом на точность расчетов размера заказов будет сказываться корректность определения финансового цикла, которая наиболее велика при четких, юридически конкретных договорных отношениях с контрагентами предприятия. На время продолжительности финансового цикла рассмотрим 2 варианта:

2 вариант – приобретение материально-производственных запасов, расходы на их заказ и хранение, с учетом темпа роста цен на конкретные данные запасы, доходность в таком случае целесообразно вычислить показателем рентабельности оборотных активов.

Если доходность первого варианта использования финансовых ресурсов превышает выгодность второго, это свидетельствует об избыточном уровне запасов и финансовых потерях предприятия. В случае, когда доходность второго варианта использования имеющихся денежных средств над первым, можно утверждать об имеющемся на предприятии недостаточном уровне запасов, что тоже приводит к определенным финансовым потерям. И только в случае, когда за период финансового цикла оба варианта использования денежных средств дают одинаковую, равную доходность, можно говорить об оптимально сбалансированном на предприятии уровне запаса.

При этом, выявленные в предыдущем параграфе наиболее значимые факторы в данной модели учитываются следующим образом:

Изменения уровня цен на приобретаемые материалы и сырье

учитывается в качестве с помощью экстраполяции в качестве оцениваемого предполагаемого тренда прироста или снижения цен на приобретаемые материально-производственные запасы;

Изменение расхода сырья и материалов при технологической модернизации производства сокращает расходы на заказ и хранение запаса за счет меньшей физической потребности в необходимых запасах;

Финансовое положение предприятия, возможность формирования запасов на льготных условиях (товарный кредит, отсрочка) непосредственно влияет на продолжительность финансового цикла;

Изменение возможных объемов предложения поставщика и возможностей поставщика по срокам поставок изменяет, влияет на продолжительность финансового цикла и изменяет расходы на заказ и хранение, и в конечном итоге изменяет показатель рентабельности производства.

Для выявления средней ставки депозита коммерческих банков возьмем данные с сайта городу Екатеринбургу. На данном сайте собраны все действительные коммерческие предложения по вкладам всех работающих банком по регионам местоположения.

Темп инфляции, то есть количественное изменение всех цен в стране, возьмем по данным Федеральной службы государственной статистики по данным индекса-дефлятора ВВП (без исключения сезонного фактора).

Расходы на заказ включают все транспортно-заготовительные издержки предприятия, в том числе представительские расходы, необходимые для закупки партии запасов, данные необходимо получить из бухгалтерского учета. Расходы на хранение, как и стоимость заказа, отражается в себестоимости в бухгалтерском учете по счету 10 Материалы, из него необходимо делать аналитическую выписку. Стоимость заказа и хранения будет равна разнице между закупочной ценой без расходов на доставку и стоимостью, по которой они отпущены на производство.

Темпы роста на конкретные запасы или по индексам Росстата цен на приобретенные промышленными организациями отдельные виды товаров (для энергоресурсов), или при помощи экстраполяции имеющейся статистики

по закупочным ценам на данные запасы за период не менее трех лет, с расчетом среднемесячного темпа роста и учета сезонного фактора.

Рентабельность оборотных активов рассчитывается как отношение чистой прибыли предприятия к полной стоимости оборотных активов за период финансового цикла.

Действующим законодательством образовательным организациям предоставлено право ведения приносящей доход деятельности, именно поэтому морфогенез финансовой стратегии ОО становится актуальным и востребованным.

1.3. Способологические основы морфогенеза финансовой стратегии образовательной организации

Морфогенез финансовой стратегии развития образовательной организации призвано обеспечить эффективное распределение и использование всех имеющихся в организации ресурсов и на этой основе обеспечить устойчивое положение среди конкурентов.

Как уже было ранее сказано, в процессе морфогенеза стратегического плана развития организации задействованы все уровни менеджмента. Стратегические решения принимаются на высшем уровне управления организацией. Нижестоящие уровни являются поставщиками информации для стратегического управления. Но на всех уровнях управления возможно принятие оперативных решений.

В процессе морфогенеза стратегии развития организации можно выделить несколько этапов:

Первый этап: углубленное изучение состояния среды, целей и разработанных стратегий. На данном этапе решаются следующие основные задачи:

- уяснение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу, а также состоянию среды;

- доведение идей стратегического плана и целей до сотрудников образовательного учреждения с целью подготовки условий для их вовлечения в процесс реализации стратегии.

Второй этап: разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у образовательного учреждения ресурсов. На этом этапе проводится оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями. Для этого составляются специальные программы, выполнение которых должно способствовать росту ресурсов. Например, это могут быть программы повышения квалификации сотрудников.

На третьем этапе высшее руководство принимает решения о внесении изменений в действующую организационную структуру.

Четвертый этап состоит в проведении тех необходимых изменений на образовательном учреждении, без которых невозможно приступить к реализации стратегии. Для этого составляется сценарий возможного сопротивления изменениям, разрабатываются мероприятия по устранению или уменьшению до минимума реального сопротивления и закреплению проведенных изменений.

Пятый этап: корректировка стратегического плана в том случае, если этого настоятельно требуют вновь возникшие обстоятельства. Результаты реализации стратегии оцениваются и с помощью системы обратной связи: осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов[4].

Для решения задач на каждом этапе необходимо провести исследование потенциала самой организации и окружающей её среды. Способологической основой стратегического исследования могут быть системный и ситуационный исследования, аналитико-прогностические способы и способические приемы, позаимствованные из других научных областей.

Выделяют следующие основные способы стратегического исследования:

- SWOT — исследование;
- PEST — исследование;
- матричные способы;
- конкурентный исследование по М. Портеру;
- сценарный исследование;
- экспертный исследование.

По результатам проведенного исследования можно составить матрицу позволяющую увидеть, какие способы применяются на каждом этапе морфогенеза стратегии развития компании (таблица 1).

Таблица 1

Матрица системы способов морфогенеза стратегии

Наименование способа	Наименование этапа стратегии				
	Организационный	Диагностика внешней среды	Диагностика внутренней среды	Морфогенез стратегии	Разработка плана реализации
SWOT — исследование	+	+	+		
PEST — исследование		+			
Матричные способы		+		+	+
Конкурентный исследование по М. Портеру		+			
Экспертный исследование	+				
Портфельный исследование					+
«мониторинг — исследование» и «мониторинг — критерий»		+	+	+	

В целом, все вышеперечисленные способы морфогенеза стратегии организации могут быть использованы как аналитическая основа для финансового стратегического планирования МАДОУ. Именно многообразие подходов в аналитической части позволяет нам комплексно подойти к стратегическому планированию финансового развития объекта исследования – МАДОУ №2 города Арамиля Свердловской области. Данные способы будут использованы при базовом исследовании организации в следующей 2 главе работы.

Маркетинговая деятельность при финансовом планировании услуг также важна для разработки стратегии организации. Современные компании,

осуществляя маркетинговую деятельность, по мнению Левитта, используют ее элементы, обобщенно называемые «Маркетинг микс» или концепция 4Р. [24].[Теодор Левитт](#), написавший в 1960 году в журнале статью под названием «Маркетинговая близорукость», утверждал о положенном начале «маркетингового сумасшествия». Левитт писал о том, что крупные производственные предприятия зачастую слишком сконцентрированы на своем товаре и своем рынке, игнорируя происходящее за его пределами.

Составляющие данного комплекса маркетингового инструментария современного предприятия в англоязычном звучании начинаются с букв Р, отсюда и термин «4Р»:

- product — [товар](#) или [услуга](#), [ассортимент](#), качество, свойства товара, [дизайн](#) и [эргономика](#);
- price — [цена](#), наценки, [скидки](#);
- promotion — [продвижение](#), [реклама](#), [пиар](#), промоушен, [стимулирование сбыта](#);
- place — месторасположения торговой точки, [каналы распределения](#), [персонал](#) продавца.

Элементы маркетингового инструментария необходимо применять комплексно. Их пересечение дает таргетирование, то есть поиск целевой аудитории, то есть платежеспособных потребителей на продукции предприятия (рис. 2).



Рис. 2. Комплекс маркетинга

Рассмотрим элементы маркетингового инструментария более подробно, выделив многочисленные маркетинговые воздействия современной фирмы в четыре основных группы маркетинговых мероприятий:

- товарная политика;
- ценовая политика;
- способика распределения;
- политика в области стимулирования.

В товарной политике рассматривается не термин «товар», а термин «товарная единица». «Товарная единица – обособленная целостность, которая показывается показателями величины, внешнего вида, цены и прочими атрибутами» [42]. Например, товар – минеральная вода, товарная единица – бутылка, емкостью 0,5 литра марки «Обуховская».

На рынке покупатели и продавцы имеют дело именно с товарными единицами. Каждую отдельную товарную единицу можно рассматривать с точки зрения трех уровней (рис. 3):

1. товар по замыслу (или обобщенное понятие продукции) – центральный круг
2. товар в реальном исполнении (или конкретный продукт) – средний круг
3. товар с подкреплением (или расширенное понятие продукции) – внешний круг.



Рис.3. Уровни товарной единицы

При этом надо помнить, что любая продукция имеет ценность для покупателя, только если служит для решения какой-то конкретной проблемы. Например, потребитель покупает компьютер не для того, чтобы занять место на столе, а для того, чтобы набирать на нем текст выпускной квалификационной работы по специальности маркетолога.

То есть самое главное при продаже товара – это не физические свойства или внешний вид, а те выгоды, которые получит покупатель при его использовании в процессе потребления. Поэтому при разработке товара в первую очередь необходимо определить комплекс решаемых покупателем с его помощью проблем.

При создании товара необходимо превратить товар по замыслу в товар в реальном исполнении, то есть наделить его следующими доминирующими характеристиками: качеством, набором свойств, внешним оформлением, марочным названием, определенной упаковкой.

Кроме того, при реализации товара в реальном исполнении можно предложить покупателю дополнительные услуги и выгоды при его приобретении (доставка, монтаж на месте, послепродажный сервис, кредитование при продаже). Это и есть третий уровень товара – так называемый товар с подкреплением. Подкрепление товара важно для успешного сбыта продукции, особенно в условиях интенсивной конкуренции. В совокупности все принимаемые на всех уровнях решения являются товарной политикой современного предприятия.

Суть ценовой политики предприятия заключается в том, чтобы устанавливать на товары (услуги) такие цены и так варьировать ими в зависимости от положения на рынке, чтобы обеспечить намеченный объем прибыли и решать другие задачи предприятия.

Цена на продукт для предприятия является не только важным фактором, определяющим его прибыль, но и условием успешной реализации товаров.

Дело в том, что цена в данном случае, как тактическое средство дает предприятию целый ряд преимуществ:

- во-первых, в отличие от большинства способов, применяемых по стимулированию спроса, использование цены не требует дополнительных денежных расходов, как это имеет место при проведении рекламных мероприятий, индивидуализации продукта, продвижении и т.д.;
- во-вторых, потребители находят для себя привлекательность товаров, выраженную в цене, легче, чем на основе рекламы, индивидуализации продукта и т.п.;
- в-третьих, даже когда такие способы стимулирования, как организация персональных продаж и рекламы, являются доминирующими, цена может использоваться как мощное средство их поддержания.

В чем же проявляется воздействие цены на потребителя? Оно находит свое выражение в установлении соответствующего ее уровня. Речь идет о том, что устанавливаемый уровень цены должен отражать предпочтение покупателей, их предполагаемую выгоду, получаемую от покупки того или иного продукта. Каким образом это достигается?

Один из путей подобного решения состоит в том, что необходимо рассматривать цену как одно из неотъемлемых свойств продукта наряду с потребительскими свойствами товара, его качеством и т.д. И в самом деле, если цена на товар устанавливается слишком высокая, то такой товар может быть не куплен, а если и куплен, то в меньшем объеме. На практике используется серия ценовых стратегий:

- стратегия высоких цен («снятие сливок» - «price-skimming») предусматривает продажу первоначально значительно выше издержек производства, а затем их понижения. Это относится к товарам-новинкам, защищенным патентами. Подобная стратегия возможна в условиях высокого уровня текущего спроса, восприятия высокой цены со стороны потребителя как свидетельство высокого качества товара;

- стратегия низких цен, или стратегия «проникновения» на рынок. Это делается с целью стимулирования спроса (персональные компьютеры), что эффективно на рынках с большим объемом производства и высокой эластичностью спроса, когда покупатели резко реагируют на снижение цен и увеличивают спрос. Фирма за счет массового производства выдерживает низкий уровень цен;

- стратегия дифференцированных цен проявляется в установлении цен в сочетании со всевозможными скидками и надбавками к среднему уровню цен для различных рынков, их сегментов и покупателей;

- стратегия льготных цен направлена на работу с покупателями, в которых заинтересована фирма, предлагая им товар по льготной цене;

- стратегия гибких, эластичных цен. Цены устанавливаются в зависимости от возможностей покупателя, его покупательной силы;

- стратегия стабильных, стандартных, неизменных цен;

- стратегия неокругленных цен, при которой покупатель покупает товар не за 100 рублей, а за 99.99 рублей. В этом случае покупатель рассматривает эти цены как низкие или как доказательство тщательного подсчета и установления цены фирмой;

- стратегия цен массовых закупок;

- стратегия тесного увязывания уровня цен с качеством товара и др.

Прежде чем применять на практике ту или иную ценовую политику, надо повседневно следить за складывающимся уровнем цен.

Под товародвижением в маркетинге подразумевается система обеспечения доставки продукции к месту продажи или эксплуатации (установки) в точно обусловленное время и с максимально высоким уровнем обслуживания. Или же товародвижение - это деятельность по планированию и контролю за перемещением продукции от мест её создания к местам продажи с целью удовлетворения потребностей клиентов и с выгодой для предприятия. Минимизация расходов на организацию товародвижения при

всей её заманчивости для предприятия ни в коем случае не может сказываться на уровне обслуживания.

Как считает Ф.Котлер [39], уровень обслуживания определяется следующими факторами:

- скоростью выполнения заказа и возможностью осуществления срочной поставки;
- готовностью принять обратно поставленную продукцию, если в ней будет обнаружен дефект, и в кратчайший срок заменить её или компенсировать понесенный потребителем ущерб;
- хорошо организованной собственной складской сетью и достаточным уровнем запасов продукции по всей номенклатуре;
- высокоэффективной службой сервиса или сопровождения;
- конкурентоспособным уровнем цен по доставке продукции.

Ни один из этих факторов сам по себе не является решающим для того, чтобы сделать собственную систему товародвижения отличной, но все они в той или иной степени влияют на неё и пренебрежение одним из них может нарушить её нормальное функционирование и отрицательно сказаться на имидже предприятия.

Перед каждым руководителем предприятия в вопросе организации товародвижения всегда встаёт вопрос: заниматься ли прямой продажей или воспользоваться услугами посредников? Понятно, что однозначного ответа на все случаи жизни просто не бывает, поэтому мы рассмотрим основные преимущества и недостатки каждого из этих вариантов.

Прямой сбыт (канал товародвижения нулевого уровня) не предполагает наличия посредников, так как продажа продукции осуществляется непосредственно потребителям на основе прямых контактов с ними. К ним относится и реализация продукции через собственную торговую сеть, а так же продажа по объявлениям СМИ. Этот вариант наиболее часто используется при реализации продукции производственно-технического назначения и реже - товаров народного потребления.

Косвенный сбыт (многоуровневый канал товародвижения) подразумевает продажу продукции через посредников. Выделяют: одно-, двух- и трехуровневые каналы. Количественной характеристикой канала товародвижения наряду с длиной является и его ширина – число посредников (оптовых и розничных) на любом этапе реализации продукции предприятия (например, число всех оптовых фирм, закупающих продукцию у производителя). Разновидностями косвенного сбыта являются интенсивный, селективный (выборочный) и эксклюзивный сбыт.

Последней составляющей маркетингового инструментария является продвижение товара. Политика в этой области заключается в доведении информации о товарах до потребителя и состоит из «комплекса маркетинговых коммуникаций» [13]:

- 1) реклама – любое платное распространение через СМИ информации о товаре (например, радиосообщение о доставке суши);
- 2) пропаганда – неличное и неоплачиваемое распространение информации через СМИ (например, использование Дмитрием Медведевым смартфона «iPhone»);
- 3) стимулирование сбыта – кратковременные поощрительные меры для потребителей товара (например, подарок при покупке холодильника);
- 4) личная продажа – устная презентация при личном адресном обращении к покупателю (например, консультация в магазине бытовой техники продавцом-консультантом).

Таким образом, любому современному предприятию необходимо не только предложить на рынок товар, но и найти своего потребителя, иначе эта компания будет подобна человеку из поговорки, который ищет черную кошку в темной комнате, при ее отсутствии там. Маркетинговая деятельность сложна и разнообразна. Для ее успеха она должна быть целенаправленная, обеспечиваться необходимыми ресурсами и в достаточной мере планироваться. Вопрос планировании маркетинговой деятельности при финансовом планировании на предприятии будет изучен в следующей

главе. Доминирующей целью финансово-экономического исследования является получение небольшого числа ключевых параметров, дающих объективную и точную картину финансового состояния хозяйствующего субъекта, его прибылей и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, в расчетах с дебиторами и кредиторами. При этом следует иметь в виду, что хотя таким образом проводится ретроспективное исследование, его результаты представляют определенный интерес, поскольку на их основе с помощью специальных способов можно спроецировать ожидаемые параметры финансового состояния на ближайшую или несколько более отдаленную перспективу.

Цель исследования достигается в результате решения определенного набора взаимосвязанных аналитических задач, ограничиваемого организационными, информационными, техническими и методическими возможностями проведения исследования. Признавая недостаточность технических возможностей и методического арсенала исследования, следует отметить, что в конечном итоге главным фактором является объем и качество исходной информации. При этом надо иметь в виду, что периодическая бухгалтерская или финансовая отчетность хозяйствующего субъекта - это «сырая» информация, что в полной мере относится и к данным отчетности, представляемой хозяйствующими субъектами в налоговые органы, на основе которых должен быть проведен анализ. Полный комплексный анализ деятельности хозяйствующего субъекта принято подразделять на финансовый (внешний) и управленческий (внутренний), что обусловлено сложившимся на практике разделением системы учета в масштабе хозяйствующего субъекта на финансовый (бухгалтерский) учет и управленческий учет. Несмотря на достаточно условное разделение исследования на внешний и внутренний (поскольку внутренний анализ может рассматриваться как продолжение внешнего анализа и наоборот), проведение в работе лишь одной его части - финансового анализа - связано с ограниченностью исходной

информации, невозможностью привлечения для выполнения магистерской диссертации данных производственного учета, нормативной и плановой информации. Все это обуславливает проведение исследования классическим способом - по данным финансовой отчетности, то есть проведение финансового (внешнего) исследования. Финансово-экономический исследование проводится на основе собранных во время экономической практики данных бухгалтерской отчетности, представляемой хозяйствующим субъектом в налоговые органы.

Логика аналитической работы предполагает проведение исследования финансового состояния хозяйствующего субъекта в виде двухмодульной процедуры:

- экспресс-исследование (исследование основных показателей финансово-экономической деятельности организации, предварительный обзор экономического и финансового положения организации);
- детализированный, углубленный исследование финансово-хозяйственной деятельности.

Целью экспресс-исследования является получение оперативной, относительно простой и достаточно наглядной оценки финансового благополучия и динамики развития хозяйствующего субъекта. Экспресс-исследование целесообразно проводить в три этапа.

Первый этап - подготовительный, задачами которого являются принятие решения о целесообразности исследования финансовой отчетности и получение подтверждения в ее готовности к чтению. Первая задача решается путем ознакомления с аудиторским заключением, вторая - проверка готовности отчетности к чтению - носит менее ответственный и в определенной степени технический характер. Здесь проводится визуальная и простейшая счетная проверка отчетности по формальным признакам и по существу: определяется наличие всех необходимых форм и приложений, реквизитов и подписей; выверяется правильность и ясность заполнения отчетных форм, проверяются валюта баланса и все промежуточные итоги; проверяются взаимоувязка показателей отчетных форм и основные

контрольные соотношения между ними и т. п.

Второй этап - предварительный обзор бухгалтерской отчетности - предполагает ознакомление с пояснительной запиской к балансу, на основании которой можно оценить условия работы в отчетном периоде, определить тенденции основных показателей деятельности, а также установить качественные изменения в имущественном и финансовом положении хозяйствующего субъекта. Также на данном этапе осуществляется знакомство с учетной политикой организации, чтобы определить способы оценки основных балансовых статей, порядок и принципы морфогенеза фондов и резервов, принципы организации расчетов с кредиторами, способ определения выручки от реализации и т.п.

На данном этапе дается оценка величины и динамики основных показателей, характеризующих деятельность хозяйствующего субъекта за рассматриваемый период.

Третий - доминирующий – этап экспресс-исследование: экономическое чтение и исследование отчетности. Его цель - обобщенная оценка имущественного и финансового состояния объекта по данным отчетности.

В данном разделе предусматривается исследование ресурсов и их структуры, результатов хозяйствования, эффективности использования собственных и заемных средств, выявление «больных» статей в отчетности и оценка их в динамике. Смысл экспресс-исследование - отбор небольшого количества наиболее существенных и сравнительно несложных в исчислении показателей и постоянное отслеживание их динамики.

Стоимостная оценка имущества фирмы, его структуры, а также суждение о произошедших за рассматриваемый период изменениях могут быть получены либо по балансу в исходном формате, либо по так называемому аналитическому балансу. Последний получается путем перегруппировки и агрегирования статей и подразделов баланса в формат, рассматриваемый аналитиком, во-первых, как более наглядный для выявления взаимосвязей и закономерностей, свойственных данной фирме, и, во-вторых, как более удобный для расчета аналитических коэффициентов.

При необходимости может осуществляться дополнительная очистка баланса от регулятивов, однако в действующем формате регулирующие статьи не играют существенной роли, поэтому процедура очистки не является значимо необходимой.

Устойчивость финансового положения в значительной степени зависит от целесообразности и правильности вложения финансовых ресурсов в активы. В процессе функционирования предприятия величина активов, их структура претерпевают постоянные изменения, данные о динамике которых можно получить с помощью вертикального и горизонтального исследование отчетности.

Вертикальный исследование показывает структуру средств предприятия и их источников. Необходимость и целесообразность вертикального исследование заключается в следующем:

во-первых, относительные показатели в определенной степени сглаживают негативное влияние инфляции, затрудняющей сопоставление в динамике абсолютных показателей;

во-вторых, использование относительных показателей позволяет проводить межхозяйственные сравнения экономического потенциала и результатов деятельности предприятий, различающихся по величине используемых ресурсов и другим объемным показателям.

Вертикальному исследованию может быть подвержен либо исходный баланс, либо модифицированный аналитический (с укрупненной или трансформированной номенклатурой статей). Степень агрегированности показателей определяется аналитиком.

Данные вертикального исследование по укрупненной номенклатуре статей сводятся в табл. 3., на основе которой делаются выводы об основных изменениях в структуре баланса и о главных причинах, обусловивших эти изменения, а также о выявленных тенденциях тех или иных статей баланса.

Горизонтальный исследование отчетности заключается в определении темпов роста по всем статьям исходного или укрупненного баланса, что позволяет не только исследовать динамику отдельных показателей, но и прогнозировать их изменения.

Количественная оценка и исследование деловой активности (или текущей деятельности) организации может осуществляться по трем направлениям:

- оценка степени выполнения плана (данный раздел может быть реализован лишь в рамках внутрифирменного финансового исследования);
- оценка динамичности развития фирмы (рассчитываются и сравниваются между собой темпы роста таких показателей как величина активов фирмы, объем реализации продукции, прибыль);
- оценка уровня эффективности использования ресурсов фирмы.

Реализация третьего направления исследования деловой активности осуществляется с помощью системы показателей отдачи и оборачиваемости, алгоритм расчета которых приводится в выражениях.

Этот раздел исследования является очень важным, поскольку его показатели дают обобщенную оценку работы фирмы как единого организма. Исследование результативности и экономической целесообразности функционирования хозяйствующего субъекта осуществляется с помощью системы абсолютных и относительных показателей, к которым относятся прибыль и различные показатели рентабельности.

Различные стороны производственной, сбытовой, снабженческой и финансовой деятельности хозяйствующего субъекта получают законченную денежную оценку в системе показателей финансовых результатов, наиболее важные из которых представляются в форме № 2 бухгалтерской отчетности.

Показатели финансовых результатов характеризуют абсолютный эффект деятельности хозяйствующего субъекта. Важнейшим показателем среди них является прибыль, создающая финансовую базу для развития, расширения производства, решения социальных проблем и материальных потребностей трудовых коллективов, также выполнения обязательств перед бюджетом, финансовыми и кредитными учреждениями, поставщиками и подрядчиками. Кроме того, показатели прибыли (прибыли от продаж, до налогообложения, чистой) лежат в основе расчета целого комплекса относительных показателей, отражающих степень деловой активности, уровень отдачи авансированных средств, доходность вложений в активы

хозяйствующего субъекта и т. п.

Доминирующими задачами исследование финансовых результатов деятельности являются:

- оценка динамики показателей прибыли;
- выявление и измерение действия различных факторов на прибыль;
- оценка возможных резервов дальнейшего роста прибыли на основе

оптимизации объемов производства и издержек.

Вертикальный компонентный исследование финансовых результатов позволяет определить динамику удельного веса основных элементов валового дохода хозяйствующего субъекта, охарактеризовать влияние факторов на изменение динамики чистой прибыли. Данные из формы № 2 бухгалтерской отчетности сводятся в табл. 10.

Прибыль – это абсолютный показатель, характеризующий превышение доходов над затратами, но обладающий весьма существенным недостатком: показатели прибыли несопоставимы по различным хозяйствующим субъектам и не дают представление о величине затрат и ресурсов, обеспечивших ее получение. Поэтому в исследование гораздо большую ценность имеют показатели, связанные с прибылью и одновременно являющиеся относительными, - показатели рентабельности.

Безусловно, принять решение гораздо легче в условиях решения однокритериальной задачи, чем в условиях многокритериальной. Вместе с тем, любое прогнозное решение подобного рода независимо от количества критериев является субъективным, а их рассчитанные значения имеют характер скорее информации к размышлению, нежели побудительных стимулов для принятия решений волевого характера.

В [3] приводится двухуровневая система критериальных показателей, разработанная на основе методических материалов западных аудиторских фирм и адаптации этих методик к отечественной специфике ведения бизнеса.

1. К первой группе относятся показатели, неблагоприятные текущие значения которых или складывающаяся динамика их изменения свидетельствуют о возможных в обозримом будущем финансовых затруднениях, в том числе и банкротстве. К ним относятся:

- существенные и повторяющиеся потери в доминирующей

производственной деятельности;

- превышение некоторого критического уровня кредиторской задолженности;
- чрезмерное использование краткосрочных заемных средств в качестве источников финансирования долгосрочных вложений;
- устойчиво низкие значения коэффициентов ликвидности;
- хроническая нехватка оборотных средств;
- устойчиво увеличивающаяся до опасных пределов доля заемных средств в общей сумме источников средств;
- неправильная реинвестиционная политика;
- хроническое невыполнение обязательств перед инвесторами, кредиторами и акционерами (в отношении своевременности возврата ссуд, выплаты процентов и дивидендов);
- высокий удельный вес просроченной кредиторской задолженности;
- наличие сверхнормативных и залежалых товаров и производственных запасов;
- использование (вынужденное) новых источников финансовых ресурсов на относительно невыгодных условиях;
- применение в производственном процессе оборудования с истекшим сроком эксплуатации (относительно высокий коэффициент износа активной части основных средств);
- потеря ключевых контрактов;
- неблагоприятное изменение в портфеле заказов.

2. Во вторую группу входят критерии и показатели, неблагоприятные значения которых не дают основания рассматривать текущее финансовое состояние как критическое, но вместе с тем, они свидетельствуют о том, что при определенных условиях, обстоятельствах или непринятии действенных мер ситуация может резко ухудшиться. К ним относятся:

- потеря ключевых сотрудников аппарата управления;
- вынужденные остановки, а также нарушение ритмичности производственно-технологического процесса;
- недостаточная диверсификация деятельности предприятия, то есть

чрезмерная зависимость финансовых результатов деятельности от какого-то одного конкретного проекта, типа оборудования, вида активов и др;

- излишняя ставка на возможную и прогнозируемую успешность и прибыльность нового проекта;
- участие предприятия в судебных разбирательствах с непредсказуемым исходом;
- недооценка необходимости постоянного технического и технологического обновления предприятия (низкие коэффициенты обновления и основных средств);
- политический риск, связанный с предприятием в целом или его ключевыми подразделениями.

Доминирующей целью финансово-экономического исследование является получение небольшого числа ключевых параметров, дающих объективную и точную картину финансового состояния хозяйствующего субъекта, его прибылей и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, в расчетах с дебиторами и кредиторами. При этом следует иметь в виду, что хотя таким образом проводится ретроспективное исследование, его результаты представляют определенный интерес, поскольку на их основе с помощью специальных способов можно спроецировать ожидаемые параметры финансового состояния на ближайшую или несколько более отдаленную перспективу.

Логика аналитической работы предполагает проведение исследование финансового состояния хозяйствующего субъекта в виде двухмодульной процедуры:

- экспресс-исследование (исследование основных показателей финансово-экономической деятельности организации, предварительный обзор экономического и финансового положения организации);
- детализированный, углубленный исследование финансово-хозяйственной деятельности.

Проведем финансово-хозяйственный исследование исследуемой организации в следующей главе работы.

ГЛАВА II. ИССЛЕДОВАНИЕ И ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АВТОНОМНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

2.1. Характеристика состояния здания, инфраструктуры образовательной деятельности, кабинетного фонда, материальной и финансовой базы МАДОУ.

Проблемы, с которыми сталкиваются Муниципальные автономные дошкольные образовательные учреждения, остаются актуальными, и очень многие из них не решены. На их реализацию необходимо затратить огромное количество сил, но это ничего не решит, если не будет меняться законодательство, не начнут выделяться достаточные ассигнования для исполнения функций МАДОО.

Для удобства лучше рассмотреть проблемы и предложить решения на конкретном примере: МАДОО №2 Арамильского городского округа.

Полное наименование: Муниципальное автономное дошкольное образовательное учреждение детский сад комбинированного вида "Радуга".

Юридический адрес: Свердловская область, г. Арамиль, ул. Свердлова 22.

Организационно-правовая форма - муниципальное автономное учреждение.

Вид деятельности: дошкольное образование.

Режим работы: с 7.30 до 16.30. С 7.00 до 7.30 и 16.30-18.00 работает дежурная группа.

МАДОУ находится в двухэтажном здании, общей площадью –1273 кв.ми рассчитан на 6 групп. Введено в эксплуатацию в декабре 1976г.

Территория озеленена, имеется спортивная площадка (150 м²), огород (100 м²), оборудована театральная зона(20 м²), имеется автогородок (135 м²). Для каждой группы выделен игровой участок с игровым оборудованием.

Все кабинеты и зал обеспечены современным оборудованием, создана современная информационно-техническая база для занятий с детьми, работы сотрудников и педагогов – специалистов:

- принтеры, ксерокс;
- связь и обмен информацией с организациями посредством электронной почты;
- мультимедийное оборудование,
- видеокамера, фотокамера;
- музыкальный центр, магнитофоны
- ламинатор
- компьютеры
- ноутбук

В МАДОУ оборудованы кабинеты и залы:

- кабинет заведующего;
- методический кабинет;
- кабинет учителя-логопеда;
- кабинет заместителя заведующей по административно-хозяйственной работе;
- кабинет по изобразительности
- вспомогательные помещения: пищеблок, прачечная, кастанная;
- медицинский кабинет
- музыкальный зал
- мини-музеи: краеведческий музей, горница.

В саду функционирует 6 групп с игровыми и спальными помещениями, приемными, обучающими зонами и бытовыми комнатами. В групповых помещениях, в соответствии с современными требованиями к организации предметно-пространственной развивающей среды и требованиями доминирующей образовательной программы, оборудованы уголки для

организации разнообразных видов детской деятельности (как самостоятельной, так и совместной с воспитателем). При построении РППС групп учитываются возраст детей, их интересы и желания.

Материально-техническое обеспечение образовательной деятельности отобразим в таблице 2.

Таблица 2

Материально-техническое обеспечение образовательной деятельности
МАДОУ

Основные направления развития	Наличие специальных помещений
Физическое развитие	Мини-спортивный зал, спортивная площадка. Групповые помещения с предметно-пространственной развивающей средой с центрами развития, медицинский кабинет
Речевое	Групповые помещения с предметно-пространственной развивающей средой с центрами развития, мини-музеи, кабинеты учителей- логопедов, кабинет педагога-психолога
Социально-коммуникативное развитие	
Познавательное развитие	
Художественно-эстетическое развитие	Музыкальный зал, групповые помещения с предметно-пространственной развивающей средой с центрами развития, кабинет по изодеятельности, театральная зона

Первостепенной задачей является задача охраны жизни и здоровья детей, их физического развития. Для решения этой задачи в МАДОО постоянно проводятся закаливающие и оздоравливающие процедуры и мероприятия.

Важнейшими направлениями методической работы являются:

- оказание педагогической помощи педагогам в поисках эффективных способов работы с детьми;
- реализация личных склонностей и творческих интересов с целью наиболее полного самовыражения личности педагога;
- совершенствование педагогического мастерства;
- обобщение, распространения и внедрения передового опыта в работу МАДОО.

С целью повышения результативности педагогической работы

проводятся педсоветы, семинары, семинары-практикумы по типу деловых игр, дискуссионные столы, консультации, решение проблемных задач и практических ситуаций.

Работа методического кабинета строится на основе концепции дошкольного воспитания. Главной задачей развития коллектив МАДОО считает разработку новых подходов к дошкольному воспитанию - от учебно-дисциплинарной к личностно-ориентированной модели построения педагогической работы с детьми. Ключевые позиции состоят в следующем: охрана и укрепление здоровья детей (как физического, так и психологического), гуманизация целей и принципов образовательной работы с детьми.

Коллектив активно сотрудничает с центром «Диалог», принимает участие в мероприятиях: конкурсах «Воспитатель года», «Папа, мама, я - спортивная семья», «Веселые огоньки», «Военно - прикладное многоборье»; в семинарах и «круглых столах» по проблемам работы с детьми. В МАДОО работают штатные педагоги: 4 воспитателя, музыкальный руководитель и инструктор по физической культуре имеют первую квалификационную категорию; аттестация еще 4 педагогов и учителя — логопеда запланирована на четвертый квартал 2017 года. Коллектив молодой и энергичный.

Годовые планы воспитательно - образовательной работы МАДОО всегда составляются на основе диагностики выполнения программы каждой группой и наблюдений педагогического процесса.

Результатом осуществления воспитательно - образовательного процесса явилась качественная подготовка детей к обучению в школе. Выпускники МАДОО поступают в массовые школы, в классы по различным программам.

Готовность МАДОО к новому учебному году каждый год проверяют представители Управления образования города Арамилы, сотрудники ФГУЗ «ЦГиЭ» и ОПН. На протяжении этих лет готовность к новому учебному году учреждения оценивалась как удовлетворительная.

По результатам индивидуальных бесед с родителями и отзывов школ №1, №2, №42 выпускники нашего МАДОО хорошо осваивают программу;

уровень их подготовки соответствует требованиям, предъявленным к дошкольникам, подготовка детей в школе оценивается учителями как хорошая, родители воспитанников удовлетворены уровнем подготовки детей к школе. Педагогический коллектив поддерживает связь с учителями школ, в которые поступают воспитанники.

С целью выполнения Инструкций об охране труда сотрудников проводятся следующие мероприятия: выделяется спецодежда, моющие средства, регулярно проводятся проверки состояния рабочих мест, приборов и оборудования; всем персоналом систематически прорабатываются должностные инструкции, инструкции по охране жизни и здоровья, технике безопасности труда, правила пожарной безопасности, внутреннего трудового распорядка, санитарные правила. Администрация и профсоюзный комитет МАДОО контролирует выполнение персоналом должностных инструкций.

При разработке стратегии МАДОО была определена перспектива деятельности коллектива:

- построение новой - адаптивной модели дошкольного образовательного учреждения;
- обновление содержания работы;
- полное удовлетворение образовательных потребностей;
- обеспечение физического, интеллектуального, личностного развития ребенка;
- психологизация работы педагогов, изучение развития ребенка на основе психолого-педагогических методик.

В процессе своей деятельности ДООУ реализует следующие задачи:

- охранять и укреплять здоровье детей, формировать навыки здорового образа жизни (с двух лет дети обучаются плаванию, проводятся закаливающие процедуры, гимнастика и массаж утром и после сна;
- способствовать своевременному и полноценному психическому развитию каждого ребенка (в сюжетно - ролевых играх, в рисовании, лепке, аппликации, конструировании, в свободном общении на занятиях развития речи, чтении художественной литературы, на экскурсиях, математике и др.);

- обеспечить каждому ребенку возможность радостно и содержательно прожить период дошкольного детства. В детском саду проводятся развлечения, праздники, посещения театра, сюрпризы. В саду создан уютный, теплый, и гармоничный интерьер, обеспечены условия для разнообразной самостоятельной деятельности.

В детском саду используются разнообразные, эффективные способы и технологии, способствующие развитию логического и нестандартного мышления детей. Занятия проводятся по подгруппам и индивидуально. Используемые дидактические и развивающие игры, разнообразные средства обучения (схемы, модели, карточки-символы, геометрические наборы, средства измерения) обеспечивают высокий уровень интеллектуального развития, стимулируют познавательную активность, развивают воображение и творческое мышление детей, позволяют хорошо подготовить их к школе.

Содержание образования определяется общегосударственной программой, разработанной в соответствии с государственным стандартом образования, утвержденной Министерством образования и науки РФ. Образовательная программа реализуется с учетом возрастных и индивидуальных особенностей детей. Приоритетное направление развития детей в МАДОО - интеллектуальное.

МАДОО строит образовательный процесс на таких принципах, как:

- принцип занимательности. Учитывая несформированность познавательной деятельности дошкольника необходимо использовать принцип занимательности с целью вовлечения детей в целенаправленную деятельность, морфогенеза у них желания выполнять предъявленные требования и стремления к достижению конечного результата;
- принцип динамичности заключается в постановке целей по обучению, развитию ребенка, которые постоянно бы углублялись и расширялись, так как необоснованное дублирование содержания и задач занятий - одна из причин снижения внимания и интереса детей к обучению.

При реализации программы в МАДОУ проводится оценка индивидуального развития детей. Оценка индивидуального развития детей представлена во ФГОС ДО в двух формах диагностики – педагогической и психологической (п.3.2.3).

Педагогическая диагностика проводится педагогами, ведущими образовательную деятельность с дошкольниками, и связана с оценкой эффективности педагогических действий, лежащей в основе их дальнейшего планирования. Кроме того, она направлена на определение наличия условий для развития ребенка в соответствии с его возрастными особенностями, возможностями и индивидуальными склонностями. Такая оценка является профессиональным инструментом педагога, которым он может воспользоваться при необходимости получения им информации об уровне актуального развития ребенка или о динамике его развития по мере реализации Программы. Педагогическая диагностика основывается на исследовании достижения детьми планируемых результатов освоения образовательной программы в каждой возрастной группе. Проводится в конце учебного года (май) и является итоговой по данной возрастной группе и входящей для следующего возрастного периода. Данные о результатах заносятся в инструментарий для педагогической диагностики - «Карты мониторинга» по 5 образовательным областям. Педагогическая диагностика проводится в ходе наблюдений за активностью детей в спонтанной и специально организованной деятельности, исследование продуктов детской деятельности и специальных педагогических проб, организуемых педагогом.

Открытость деятельности учреждения осуществляется через самообследование деятельности МАДОУ.

Ежегодно по итогам календарного года заполняется форма федерального статистического наблюдения за деятельностью, осуществляемой в сфере образования № 85-К «Сведения о деятельности дошкольной образовательной организации» в соответствии с приказом Росстата.

С целью оперативного и объективного информирования общественности о деятельности образовательного учреждения ведется официальный интернет-сайт МАДОУ.

2.2. Важнейшие объемные данные МАДОУ для финансового планирования

Общее количество детей – 198 детей. Общее количество групп – 6 групп. Данные о возрасте групп отобразим в таблице 3.

Таблица 3

Группы МАДОУ по возрастным категориям

Возрастная группа	Количество групп
I младшая группа (3-й год жизни)	1
II младшая группа (4-й год жизни)	1
Средняя группа (5-й год жизни)	2
Старшая группа (6-й год жизни)	1
Подготовительная группа (7-й год жизни)	1
ИТОГО	6

Дополнительные образовательные услуги, реализуемые в МАДОУ, осуществляются за рамками доминирующей образовательной деятельности, а также за рамками рабочего времени и должностных обязанностей основных педагогических работников, как воспитателей, так и педагогов - специалистов. Организовано дополнительное образование способствующее разностороннему развитию детей дошкольного возраста и позволяющее максимально удовлетворить образовательные потребности воспитанников и их родителей (законных представителей) по следующим направлениям, указанным в таблице 4.

Таблица 4

Направления дополнительного образования в МАДОУ

Образовательная область	Название программы	Возрастная Группа
-------------------------	--------------------	-------------------

Речевое развитие	Программа дополнительного образования детей «Играем, читаем, пишем» (утверждена на заседании педагогического совета № 12 от 19.09.2016г.).	Подготовительная к школе группа
Художественно-эстетическое развитие	Авторская программа дополнительного образования детей «Обучение детей игре на ложках» (утверждена на заседании педагогического совета № 21 от 29.11.2016г.).	Подготовительная к школе группа
Программа дополнительного образования детей по обучению лепке из соленого теста	«Ловкие ладошки» (утверждена На заседании методического совета № 20 от 13.11.2016г)	Старшая группа
Программа дополнительного образования детей по обучению технике декупаж	«Волшебные салфетки» (утверждена на заседании методического объединения № 18 от 29.10.2015г.).	Подготовительная к школе группа
Познавательное развитие:	Программа дополнительного образования детей «Через игру к творчеству» (утверждена на заседании педагогического совета № 17 от 03.10.2016г.).	Старшая группа
Физическое развитие:	Программа дополнительного образования детей «Малышок» (утверждена на заседании педагогического совета № 3 от 31.02.2016г.).	Вторая младшая группа

Для финансового планирования также крайне важен кадровый состав сотрудников учреждения, так как педагоги являются в данном случае поставщиками образовательных услуг, а обслуживающий персонал обеспечивает комфортные условия пребывания воспитанников в образовательной организации . Отразим его в таблице 5.

Таблица 5

Характеристика кадрового состава

Наименование должности	Штатное расписание	Фактически человек
Административный персонал		

Заведующий	1	1
Зам.заведующего по воспитательной и методической работе	1	1
Зам. заведующего по хозяйственной работе	1	1
Педагоги		
Воспитатель	8,75	6
Музыкальный руководитель	1,75	1
Учитель – логопед	2	1
Инструктор ФИЗО	1	1
Учебно – воспитательный персонал		
Младший воспитатель	7,86	6
Служащие		
Бухгалтер	1	1
Делопроизводитель	1	1
Обслуживающий персонал		
Уборщик служебных помещений	1	1
Кладовщик	1	1
Кастелянша	1	0
Машинист по стирке и ремонту спецодежды	1	1
Повар	2	2
Помощник повара	2	1
Рабочий по ремонту и обслуживанию зданий и сооружений	1	1
Дворник	1	1
Сторож	3	3

На настоящий момент штат не полностью укомплектован по штатному расписанию полностью, что является характерным для МАДОУ. Ряд сотрудников совмещает разные функции, а ряд сотрудников выполняет работу за счет внутреннего совместительства или расширения зоны обслуживания.

Штат МАДОО составляет 31 человек. Структура по категориям работников представлена следующими данными:

- Управленческий персонал - 3 человека
- Педагоги - 9 человек
- Технический персонал - 19 человек.

Наибольшее число педагогических работников имеют высшее образование. Это схематично показано на рисунке 4.

Образование педагогов

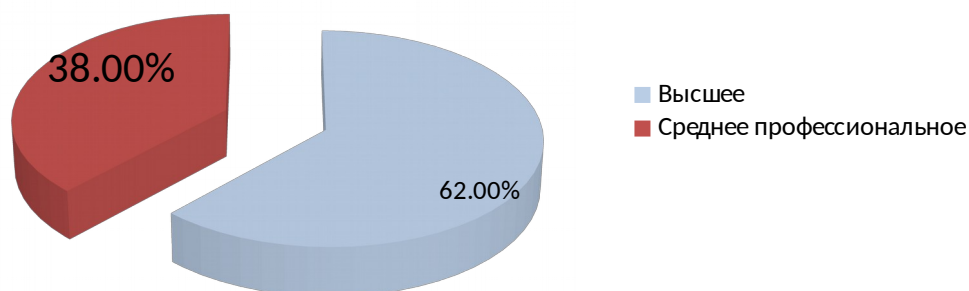


Рис. 4. Структура персонала по уровню образования, %

Данные, приведенные на рисунке 2 свидетельствуют о том, что в МАДОО наибольшее количество педагогических работников (62%) имеют высшее образования, и 38% педагогов — среднее профессиональное образование.

Структура персонала по возрастной категории представлена в таблице 6.

Таблица 6

Возрастной состав сотрудников

Возраст сотрудников	Удельный вес сотрудников, %
до 25 лет	13,2
От 25 до 35 лет	24,8
От 35 до 45 лет	35,6
Свыше 45 лет	26,4

Данные, приведенные в таблице 6 показывают, что в учреждении наибольшее число сотрудников - от 35 до 45 лет, эта возрастная группа имеет наибольший удельный вес в данной структуре - 35,6%. На втором месте по возрастной структуре персонала - работники свыше 45 лет. С небольшим отрывом - всего в 2,4% третье место занимает возрастная группа сотрудников от 25 до 35 лет. Наименьший удельный вес в возрастной структуре занимают сотрудники до 25 лет. В зависимости от общего стажа работы и стажа работы сотрудники распределены следующим образом:

Таблица 7

Стаж работы сотрудников

Стаж работы	Удельный вес сотрудников, %
до 1 года	8
От 1 до 5 лет	12,5
От 5 до 10 лет	32,4
От 10 до 20 лет	25,6
От 20 до 30 лет	15,1
Свыше 30 лет	6,4

Данные, приведенные в таблице 7 показывают, что наибольший удельный вес в данной структуре персонала занимают сотрудники со стажем от 5 до 10 лет (32,4 %), На втором месте в данной структуре персонала работники со стажем от 10 до 20 лет (25,6%). Третье место занимают работники со стажем от 20 до 30 лет (15,1 %). Работники со стажем от 2 года до 5 лет имеют небольшую долю - всего 12,5%. Молодые специалисты занимают в данной структуре небольшую долю - всего 8%. Наименьшая доля у группы работников со стажем свыше 30 лет. Их доля составила 6,4%.

В целом, исходя из проведенного исследования, можно сказать, что в МАДОО сложился сплоченный коллектив, Педсостав МАДОО имеет достаточный опыт и уровень образования для успешной реализации образовательной деятельности.

В МАДОО разработаны и утверждены программы дополнительного образования по пяти направлениям для детей различных возрастных групп. Что позволяет глубже развивать воспитанников, и максимально удовлетворить образовательные потребности заказчиков.

Таким образом, чтобы заниматься финансовым планированием необходимо учитывать количество и состав воспитанников, а также кадровый потенциал организации. Воспитанники как дети потребителей определяют объемы бюджетного финансирования и потенциальный спрос на дополнительные внебюджетные услуги. А кадровый потенциал определяет необходимость затрат на фонд оплаты труда, и спектр возможных дополнительных услуг организации.

Организационная среда МАДОУ построена с учётом принципов единоначалия и самоуправления в соответствии с действующим законодательством.

Объектом организационной деятельности являются все участники педагогического процесса, сотрудники, дети и их родители. Организация их совместной деятельности, установление взаимоотношений для объединения их усилий в процессе выполнения плана работы детского сада, осуществляется через организационную функцию управления.

Управление осуществляется комплексно, т. е. выполняются все функции управленческой деятельности в своей взаимосвязи: аналитико-диагностическая, мотивационно - стимулирующая, планово-прогностическая, организационно-исполнительская, контрольно-оценочная, регулятивно-организационная.

Управленческая деятельность осуществляется посредством административного совета (заведующий, члены администрации), общественного (родительские комитеты в каждой группе, родительский комитет ДОУ), коллективного управления (общее собрание трудового коллектива, Совет МАДОУ, Совет педагогов).

Алгоритм управления в МАДОУ отразим в рисунке 5.



Рис. 5. Алгоритм управления в МАДОУ

Механизм управления нацелен на обеспечение единства действий, координации и согласованности всех субъектов образовательного процесса: детей, родителей и педагогов, а также на стимулирование деятельности сотрудников, экономию ресурсов и времени. В детском саду практикуется материальная и моральная поддержка инициативы работников, регулярное проведение консультаций, детальное обсуждение порядка работы, разработка и апробация правил и инструкций.

Наблюдается положительная динамика улучшения материально-технического состояния учреждения. В 2016-2017 учебном году приобретена детская мебель для групповых помещений и спален (выкатные 3-х ярусные кровати), мебель для кабинетов специалистов (педагога-психолога, воспитателя по физической культуре).

За период с 2014 по 2017г. приобретено 1 компьютер, цветной принтер, 6 пылесосов; для пищеблока – машина по очистке овощей, холодильник.

В 2015-2016 учебном году приобретено игровое оборудование (игрушки, дидактические игры) и канцелярские товары на сумму 340000 рублей.

Состояние материально - технической базы МАДОУ соответствует требованиям ФГОС и современному уровню образования, требованиям техники безопасности, санитарно-гигиеническим нормам и правилам, физиологии детей, принципам функционального комфорта.

В МАДОУ имеются и активно используются различные технические средства для организации познавательных занятий с детьми (магнитофоны, музыкальные центры, флеш-проигрыватели, ноутбук). В последнее время систематически используется новое средство информационно-образовательных технологий (ИОТ)- мультимедийная установка, которая предназначена как для индивидуальной работы педагога с детьми, так и для групповой. Планируется приобретение ещё одной мультимедийной установки для музыкального зала, ноутбуков для образовательного процесса в целях повышения результативности дошкольного образования.

Исследование имеющихся в распоряжении МАДОУ финансовых
ресурсов за период 2014-2016 годов

Виды деятельности		2014	2015	2016
субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания		12458843,24	15066880,30	15242773,32
средства от приносящий доход деятельности	Платные образовательные услуги	41332,28	148674	132592,39
	Родительская плата за присмотр и уход за детьми	2780309,31	3357755,52	3885436,07
	Благотворительные взносы	34464,38	25559,40	8485,22
	Питание сотрудников	194322	201188	190851,90
ИТОГО		15509271,21	18800057,22	19394264,68

За период с 2014 по 2017 годы объем финансирования увеличивается, материально – техническое обеспечение улучшается. Происходит это в основном за счет увеличения количества воспитанников в МАДОУ и роста размера родительской платы. Что в свою очередь влечет увеличение размера субсидии на выполнение муниципального задания, а также дохода от родительской платы за присмотр и уход.

Безусловно важным при формировании любой стратегии развития образовательной организации является исследование её внутренней и внешней среды. Наиболее удобным в этом отношении является методика SWOT – исследования.

Данная методика позволяет выявить и произвести оценку внутренних сильных и слабых сторон образовательной организации, а также помогает выяснить с помощью каких возможностей можно нивелировать и предупредить возможные угрозы. Главным в этой методике является необходимость критической оценки каждого оцениваемого фактора, т.к. неадекватная оценка повлечет погрешности в формировании стратегии и конечный результат может оказаться неудовлетворительным.

SWOT – исследование организации представим в таблице 9.

Таблица 9

SWOT – исследование МАДОУ

S- сильные стороны организации	W- слабые стороны организации
<ul style="list-style-type: none"> - Деятельность дошкольного учреждения широко представлена в социуме и территориальной образовательной системе через участие в конкурсном движении, представление инновационной работы, проектной работы с детьми и родителями. - Педагогический коллектив объединен едиными целями на решение задач и приоритетов дошкольного образования, имеет благоприятный психологический климат. - Ведется способическое сопровождение по введению ФГОС ДО, создан банк обобщенных педагогических опытов работ, банк способических рекомендаций, имеется современная способическая литература. - Уровень освоения образовательной программы воспитанников и развития интегративных качеств у детей стабилен, составляет от 87 до 97 %; на достаточном уровне осуществляется подготовка выпускников, происходит рост числа детей, имеющих 1 группу нервно-психического развития. -РППС сада обладает качествами гибкого зонирования и оперативного изменения в соответствии с требованиями ФГОС ДО. 	<ul style="list-style-type: none"> - В течение последних лет происходит сокращение штатного расписания. Отмечается нехватка воспитателей и учебно-воспитательного персонала. - В отношении педагогического состава прослеживается увеличение количества педагогов предпенсионного и пенсионного возраста. - Система контроля над качеством образовательной деятельности требует изменений. - Сравнительный исследование заболеваемости детей по годам имеет тенденцию к увеличению, как случаев заболеваемости, так и количества дней на одного ребенка. - Учебно - способическое обеспечение по примерной доминирующей обще-образовательной программе дошкольного образования, разработанной на основе ФГОС ДО, требует значительного пополнения и обновления.
О- возможности внешней среды	Т- угрозы и риски внешней среды
<ul style="list-style-type: none"> - МАДОУ широко взаимодействует с учреждениями и организациями города и микрорайона, осуществляя разнообразные формы работы. - Возможно успешное взаимодействие с семьями воспитанников (состав семей достаточно стабильный в пределах 75-77% полных семей имеют благоприятный социальный статус). -Констатируется повышение удовлетворенности родителей качеством образования в МАДОУ. - Объем финансирования увеличивается, материально – техническое обеспечение улучшается. 	<ul style="list-style-type: none"> - Значительно уменьшилось количество детей, стоящих на очереди на получение мест в МАДОУ. - Профессиональный рост педагогов значительно отстает от роста требований в области образования. - Высокий запрос родителей на информацию об уровне подготовленности на каждой возрастной ступени; психологические особенности возраста: темперамент, характер, эмоционально-волевая сфера, общение, ценности, мотивы, интересы. - Смета расходов требует изменений в дополнении финансирования на научно-способическое обеспечение ДОУ.

В результате проведенного обследования можно сделать вывод, что в МАДОО имеется достаточно эффективная управленческая структура. материально-техническая база достаточна для внедрения и расширения спектра дополнительных образовательных услуг.

2.3. Исследование финансирования МАДОУ

Доминирующим источником финансирования учебной и хозяйственной деятельности, социального развития коллектива учреждения и оплаты труда его работников служат средства муниципального и областного бюджетов, выделяемые по нормативам в расчете на одного ребенка согласно муниципального задания. Распределение финансовых средств осуществляется на основе плана финансово-хозяйственной деятельности МАДОО, формируемого на текущий и два предстоящих года.

Для исследование рассмотрим финансовый план за 2014-2016гг. и составим таблицу объема финансирования (таблица 10):

Таблица 10

Объем финансирования за 2014-2016гг., тыс. руб.

наименование показателя	2014 год (тыс. руб.)	2015 год (тыс. руб.)	2016 год (тыс. руб.)
Субсидия на выполнение муниципального задания	7659,8	9680,4	9822,7
ИТОГО	7659,8	9680,4	9822,7

- финансовый план (далее - ПФХД) на 2014 год в сумме бюджетного финансирования 7 659 812,00 (Семь миллионов шестьсот пятьдесят девять тысяч восемьсот двенадцать рублей 00 копеек) рублей [72].

- ПФХД на 2015 год в сумме бюджетного финансирования 9 680 488,66 (Девять миллионов шестьсот восемьдесят тысяч четыреста восемьдесят восемь рублей 66 копеек) рублей [73].

- ПФХД на 2016год в сумме бюджетного финансирования 9822696,00 (Девять миллионов восемьсот двадцать две тысячи шестьсот девяносто шесть рублей 00 копеек) рублей [74].

Из таблицы 10 видно, что финансирование МАДОУ в 2015 году увеличилось на 2020,6 тыс. руб. по сравнению с 2014г., в большей части такое увеличение произошло из-за увеличения заработной платы с 1 июня на 30%, а в 2016 году финансирование увеличилось всего на 142,3 тыс. руб. по сравнению с 2015 годом.

Приведу сравнительное исследование затрат данного детского учреждения на выполнение муниципального задания за 2014 год и 2015 год (таблица 11).

Таблица 11

Выполнение муниципального задания за 2014-2015гг.

выполнение муниципального задания в части:	Выделено в 2014г. (тыс. руб.)	Выделено в 2015г. (тыс. руб.)	Разница в финансировании
Содержание детей дошкольного возраста в организациях, оказывающих услуги по обучению, воспитанию и уходу за детьми дошкольного возраста	4055,2	7294,2	79,9
Обеспечение государственных гарантий прав граждан на получение общедоступного бесплатного дошкольного образования (образовательная услуга)	676,5	855,2	26,4
Затраты на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества (коммунальные услуги)	732,9	695,2	-5,1
Затраты на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества (содержание имущества)	371,2	58,5	-84,2
Затраты на организацию временных рабочих мест	37,0	63,9	72,7
Компенсация части родительской платы за содержание ребенка в образовательных организациях, реализующих доминирующую общеобразовательную программу дошкольного образования	572,0	713,5	24,7
Проведение мероприятий по противопожарной безопасности	20,3	0	-100,0
Приобретение мебели, инвентаря	138,6	0	-100,0
Приобретение мягкого инвентаря, кухонной посуды	49,6	0	-100,0
Установка теневого навеса	600,0	0	-100,0
Единовременные выплаты работникам	77,4	0	-100,0
Оснащение муниципальных зданий приборами учета	329,1	0	-100,0
Итого	7659,8	9680,5	26,4

Из таблицы видно, что не все статьи расхода увеличиваются, для лучшей наглядности изобразим диаграммой и увидим по каким статьям учреждение испытывает дефицит финансирования из муниципального бюджета (рисунок 6 - 7).

В 2015 году мы видим увеличение затрат на выполнение муниципального задания в части содержания детей дошкольного возраста в организациях, оказывающих услуги по обучению, воспитанию и уходу за детьми дошкольного возраста на 79,9%, это связано не только с увеличением заработной платы с 1 июля 2015г. на 30%, но и с тем что произошло сокращение статьи затрат на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества на 84,2% (рисунок 6).



Рис. 6. Содержание детей в дошкольных образовательных организациях

Так же мы видим увеличение затрат на выполнение муниципального задания в части обеспечение государственных гарантий прав граждан на получение общедоступного бесплатного дошкольного образования (образовательная услуга) на 26,4%, что так же связано с увеличением размера заработной платы.

В тоже время мы наблюдаем уменьшение затрат на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества (коммунальные услуги) на 5,1%, это вызвано оснащением муниципальных зданий приборами учета в 2014г. Данная ситуация отражена на рисунке 7.

Содержание имущества в тыс. руб. (коммунальные услуги)

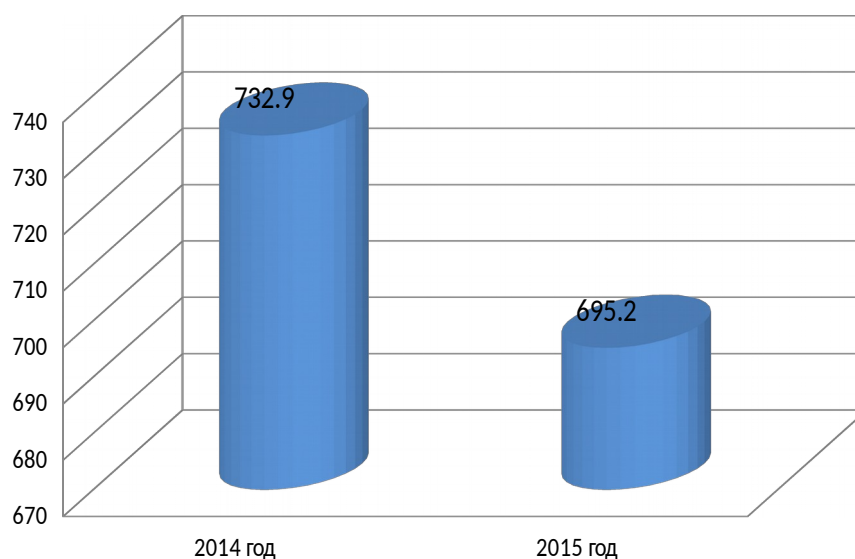


Рис. 7. Затраты на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества (коммунальные услуги)

Но средства, выделяемые местным бюджетом, все же недостаточны и дошкольная образовательная организация сталкивается с наболевшей проблемой всех без исключения дошкольных образовательных организаций - нехваткой финансовых средств. Для нормального функционирования необходимо дополнительное бюджетное финансирование или повышение родительской платы за присмотр и уход за детьми, что является неприемлемым для родителей (законных представителей) воспитанников ввиду невысоких доходов большинства из них. Привлечение добровольных пожертвований на приобретение игрового оборудования, книгоиздательской литературы, канцелярских товаров, мягкого инвентаря, средств гигиены и многое другое, также затруднено в силу нестабильной экономической ситуации.

Для реализации задач развития МАДОУ предполагается использование различных источников финансирования: субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания, средства от приносящей доход деятельности.

Рассмотрим возможность внебюджетного финансирования, как один из вариантов пополнения бюджета организации, отношения между

дошкольным образованием и муниципалитетом. Прежде всего, рассмотрим возможные источники финансирования (рисунок 8):

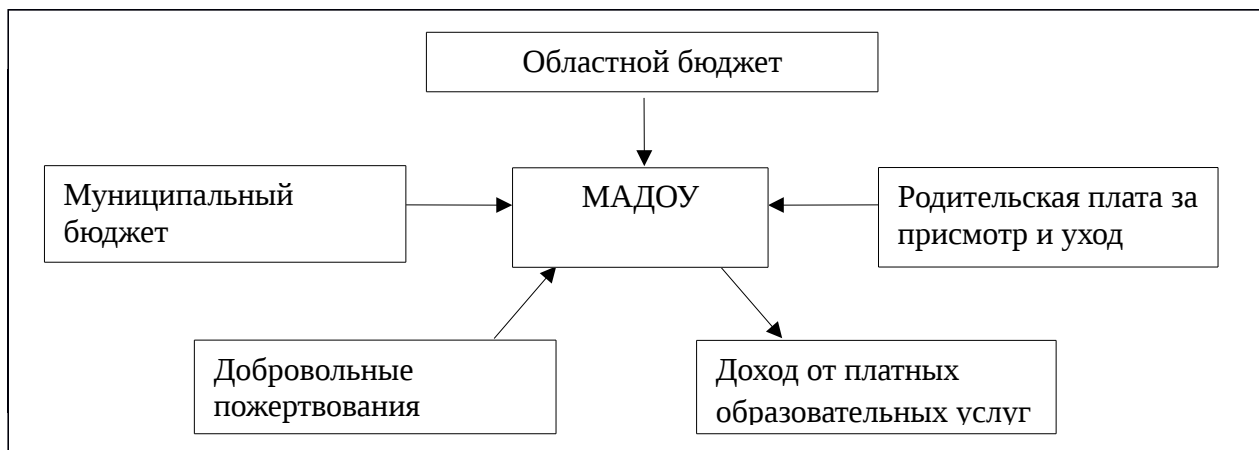


Рис. 8. Существующая схема финансирования деятельности МАДОУ

Как известно, сфера дошкольного образования - это забота и ответственность органов местного самоуправления. На сегодняшнем, переходном этапе, когда так много изменений внесено в законодательство, очень важно эту сферу не потерять, не разрушить. При невысоком жизненном уровне населения, с одной стороны, и снятии государственных ограничений с оплаты родителями содержания детей (не более 20% стоимости) - с другой стороны, детские сады можно быстро оставить без детей, т.к. денег в муниципальной казне всегда недостаточно. На сегодняшний день эта сумма составляет 1млрд. 303 млн. 474 тыс. рублей.

Вот почему важным для нас является Положение о порядке взимания родительской платы за содержание детей в детских садах, утвержденное постановлением главы муниципального образования, где конкретно будет указан «потолок» (сколько %) от общей стоимости содержания ребенка будут оплачивать родители. Сейчас примерная стоимость содержания ребенка в детских садах в муниципальном образовании составляет 4318 рублей.

Муниципалитет должен заботиться о развитии своей системы образования, принимать необходимые нормативные акты, обеспечивающие самостоятельное использование заработанных средств муниципальными дошкольными учреждениями. Тем более не чинить препятствия в привлечении и использовании внебюджетных средств, к которым бюджетное

законодательство относит пожертвования, гранты и другие целевые поступления.

Закон РФ «Об образовании в Российской Федерации» говорит о предоставлении образовательным учреждением качественного, целостного образования и воспитания детей, но также ориентирует его на оказание населению платных образовательных услуг. Этот «профильный» для них вид деятельности не требует от педагогических работников овладения, какими-либо дополнительными профессиональными навыками, а от учреждения - дооборудования или тем более переоборудования. Занятия по углубленному изучению отдельных дисциплин, организация платных кружков - все это может органично вписано в учебно-воспитательный процесс и таким образом дополнит и обогатит доминирующую деятельность образовательного учреждения.

К доминантным внебюджетным источникам финансирования МАДОО относится родительская плата за содержание ребенка. Предпринимательская или иная деятельность приносящая доход, добровольные пожертвования, целевая благотворительность, являются второстепенными. Доминантным видом деятельности МАДОО является образовательная деятельность, осуществляемая в рамках ФГОС ДО.

Для исследование рассмотрим финансовый план на 2014-2016гг. и составим таблицу объема финансирования (таблица 12).

Таблица 12

Объем финансирования за 2014-2016гг., тыс. руб.

наименование показателя	2014 год (тыс. руб.)	2015 год (тыс. руб.)	2016 год (тыс. руб.)
Родительская плата	1277,7	1743,3	2210,2
Доходы от дополнительных платных услуг	127,1	513,0	513,0
Добровольные пожертвования	187,8	0,0	0,0
ИТОГО	1592,6	2256,3	2723,2

Основой исследования явились:

- ПФХД на 2014 год в сумме внебюджетного финансирования 1 592 632,00 (Один миллион пятьсот девяносто две тысячи шестьсот тридцать два рубля 00 копеек) рублей[72].

- ПФХД на 2015 год в сумме внебюджетного финансирования 2 256 300,00 (Два миллиона двести пятьдесят шесть тысяч триста рублей 00

копеек) рублей [73]

- ПФХД на 2015 год в сумме внебюджетного финансирования 2 723 208,00 (Два миллиона семьсот двадцать три тысячи двести восемь рублей 00 копеек) рублей [74].

В организации наблюдается весьма позитивная картина, касающегося развития за два последних года. В частности, благоприятной для деятельности является тенденция по увеличению как объемов реализации продукции в текущих ценах или на 60,76% прироста в 2016 году относительно 2015 года. То, что объемы реализации выросли более чем в 1,5 раза говорит об устойчивой позитивной динамике увеличения платежеспособного спроса на дополнительные образовательные услуги.

Среднегодовая стоимость основных средств имеет тенденцию к снижению вследствие начисления амортизации на произведенный износ основных средств. Такая тенденция является естественной для предприятия. Стоимость основных средств по первоначальной стоимости в 2016 году по сравнению с 2015 годом снизилась из-за произошедшего износа на 32,72%, что связано с малым амортизационным периодом указанного оборудования и высокими амортизационными начислениями.

Рост количества сотрудников, и увеличение производительности труда привели к тому, что фонд оплаты труда по итогам 2015 года составил 23857 тысяч рублей, а за 2011 он равнялся 14986 тысяч рублей, то свидетельствует о его росте на 8871 тысяч рублей, или 59%. Последствием роста фонда оплаты труда явилось увеличение средней зарплаты одного работающего за год с 172,26 тысяч рублей в течение 2014 года до 219,73 тысяч рублей в течение 2012 года. Тогда изменение в абсолютном выражении составит прирост за год средней зарплаты сотрудника на 47,46 тысяч рублей за год, или в относительном выражении зарплата в среднем за год вырастет на 27,55%. В целом, стоит заметить, что предприятие грамотно распоряжается своими трудовыми ресурсами, соблюдая «золотое правило менеджмента», которое рекомендует предприятию поддерживать рост

производительности труда на более высоком уровне, чем рост средней зарплаты.

Существует нормальный психологический климат в коллективе работников и хорошие взаимоотношения с руководством, что позволяет говорить о достаточно высоком уровне лояльности персонала ДОО.

ДОО достаточно успешно осуществляет реализацию стратегии диверсификации, расширяя и сегмент и увеличивая участие в сегменте образовательных услуг.

Общая динамика продаж за период 2012-2014 является положительной.

Вместе с тем необходимо отметить плохо и слабо решенные вопросы:

1. Слабое планирование финансово-хозяйственной деятельности и стихийное планирование продаж.
2. Отсутствие стратегии расширения ассортимента.
3. Отсутствие инвестиционной стратегии.
4. Отсутствие финансовой стратегии

Из таблицы 9 видно, что внебюджетное финансирование МАДОУ увеличивается с каждым годом за счет родительской платы (увеличивается число воспитанников, увеличена родительская плата за присмотр и уход). В 2015 году наблюдается наибольшее количество денежных средств (рисунок 9), полученных от оказания платных образовательных услуг. МАДОУ оказывает услуги на основании Устава и «Положения об оказании платных образовательных услуг»

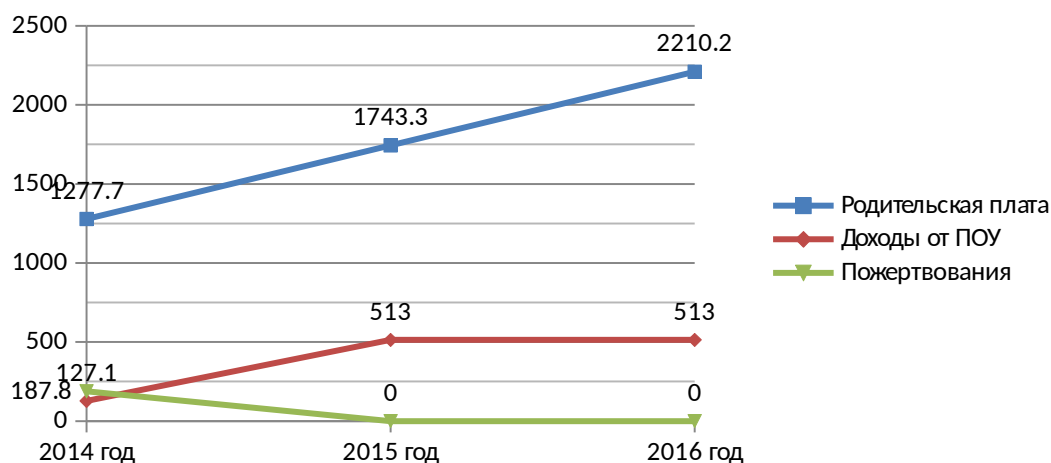


Рис. 9. Динамика внебюджетного финансирования в тыс. руб.

В 2014 г. МАДОУ принимает добровольные пожертвования от физических и юридических лиц. Было пожертвовано от физических лиц 90,0 тысяч рублей, от юридических лиц - 35,0 рублей. Пожертвования от физических и юридических лиц принимаются на основании «Положения о привлечении и расходовании внебюджетных средств».

Подводя итоги исследования деятельности МАДОУ стоит отметить следующие тенденции:

- прирост финансирования в первую очередь обусловлен приростом внебюджетного финансирования от дополнительных образовательных услуг, и это тоже долговременная тенденция, так как запросы родителей индивидуализированы, и не могут быть удовлетворены стандартным одинаковым набором образовательных услуг для воспитанников, кроме того для развития требуется максимально учитывать разницу в здоровье воспитанников;

- увеличивается финансирование организации в связи с увеличением количества воспитанников, такую тенденцию можно считать долговременной и использовать в дальнейшем финансовом планировании деятельности подобных организаций, так как с 2011 года и по настоящее время по данным Росстата в стране наблюдается естественный демографический прирост;

- не стоит рассматривать пожертвования от родителей и спонсоров в качестве стратегически надежного источника финансирования, и их размер в силу непрогнозируемости не стоит учитывать как плановые доходы в финансовой стратегии, к тому же они носят как правило строго целевой характер на улучшение материально-технической базы, и у организации не возникает выбора способа их расходования;

- стоит продолжать увеличивать доходы от внебюджетного финансирования от дополнительных образовательных услуг, так как маневренность в их расходовании позволяет более рационально использовать финансовые ресурсы организации и повышать уровень мотивации сотрудников через расширенную материальную мотивацию.

Все выявленные во 2 главе тенденции используем для создания новой модели финансовой стратегии в будущей главе работы.

ГЛАВА III. РАЗРАБОТКА ФИНИНСОВОЙ СТРАТЕГИИ АВТОНОМНОЙ ДОШКОЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Модель финансовой стратегии автономной дошкольной образовательной организации

Предполагается морфогенез стратегической схемы взаимодействия:

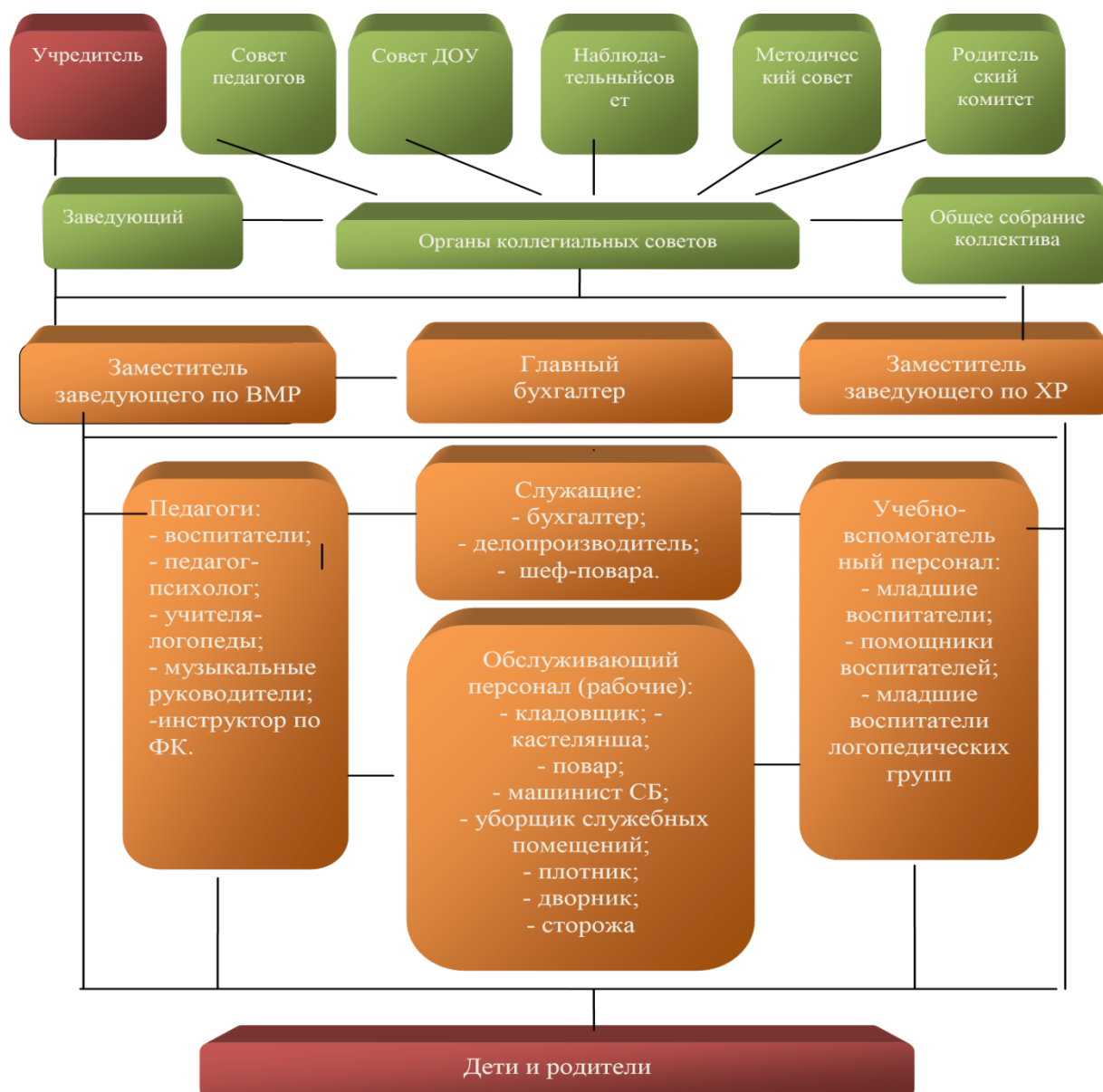


Рис. 10. Стратегическая схема взаимодействия

Финансовая стратегия предполагает несколько вариантов использования источников финансирования:

- использование собственных источников для морфогенеза финансовых ресурсов;
- использование заемных (привлеченных) источников.

В отношении автономной дошкольной образовательной организации возможности использования ресурсов значительно возрастают, если мы переходим к автономии – во-первых, расширяется перечень источников финансирования, во-вторых, повышается гибкость использования ресурсов.

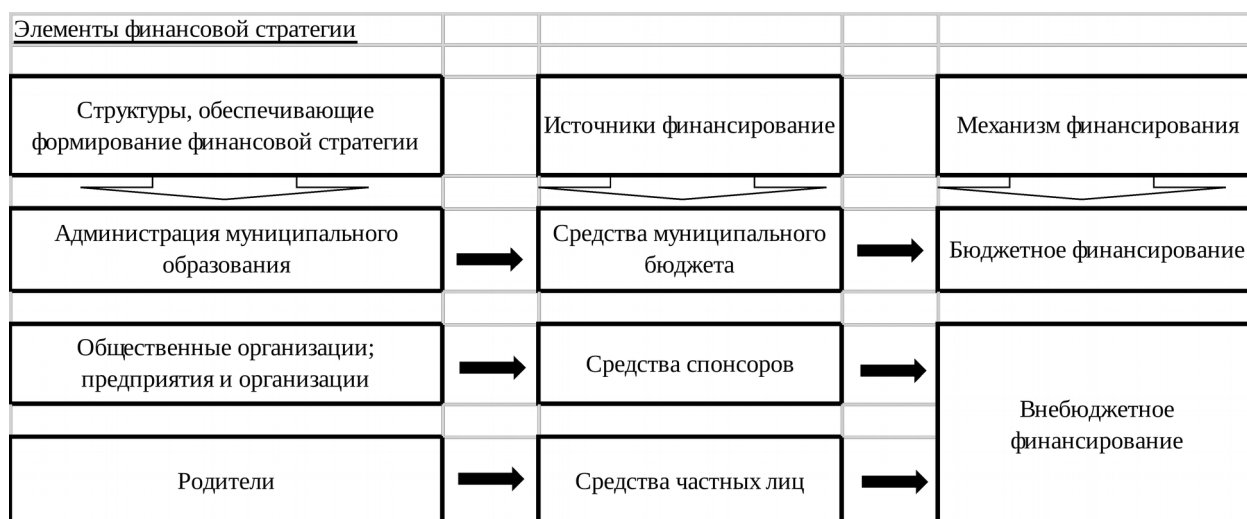


Рис. 11. Элементы финансовой стратегии

Для обеспечения высокой эффективности стратегического развития образовательной организации необходимо соблюдать следующие условия:

- успешная кредитная история и устойчивые финансовые показатели;
- количество лет на рынке;
- высокая степень соблюдения договорных обязательств в отношении потребителей;
- позитивный имидж в общественной жизни (участие в выставках, конкурсах);

- освоение новых сегментов рынка;
- систематическое применение современных образовательных технологий в повседневной деятельности;
- модернизация РППС;
- выход на «новые рынки», увеличение ассортимента, добавление новых услуг;
- повышение квалификации персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов дадут возможность успеть за ростом рынка.

В качестве слабых сторон стратегического развития может стать:

- использование дешевого не квалифицированного персонала образовательной организации;
- существующая структура затрудняет вывод рентабельных направлений;
- недостаток инвестиций в НИОКР на создание конкурентоспособных услуг;
- стимулирование инвестиционной активности в отрасли, разработка программы поддержки «прорывных» проектов, субсидирование НИОКР

Ценовая политика дошкольной организации устанавливается в зависимости и во многом по воле основного покупателя населения территории. Поэтому при установлении цен говорить о конкуренции не приходится, рынок является относительно монополизированным.

Конкурентоспособность ОО может быть обеспечена за счет продвижения уникальных услуг и их расширения в рыночном пространстве, которые обеспечат победу конкурентов.

Образовательные организации имеющие автономную форму реализуют маркетинговые мероприятия в целом неэффективно, это связано с низкой потребностью в продвижении (до 2015 года ОО фактически были обеспечены муниципальным портфелем заказов), сегодня подобной возможности у ОО, особенно в условиях автономии нет, поэтому организации срочно необходимо сформировать и реализовать новую

стратегию продвижения продукции (дополнительных образовательных услуг) на рынке.

Громоздкая линейно-функциональная организационная структура ОО, основанная зачастую на жёсткой иерархии, бюрократический аппарат и обязательное использование механизма тендеров при закупке необходимых материалов и оборудования являются время затратными факторами и влияют на скорость исполнения управленческих решений. Поэтому образовательным организациям необходимо переходить к управлению на основе более эффективных и гибких стратегий развития.

Управление – это искусство руководителя, менеджера правильно оценить ситуацию и выбрать такие методы решения, которые разрешат её наилучшим образом. В образовании, как ни в какой другой профессиональной области важны взаимоотношения типа «человек-человек». Отсюда проистекает особенность образовательных организаций в возникновении форс-мажорных ситуаций, конфликтов. Разрешение ситуации требует быстрых и эффективных управленческих решений. Поэтому в качестве основного метода управления преобладает ситуационный подход. Этот подход предусматривает, что эффективность управленческого воздействия определяется конкретной ситуацией, и самым продуктивным является то управление, которое более соответствует сложившейся ситуации.

На основе закона В. Парето установлены три модели менеджмента, которые полностью применимы для управления ОО.

1. Модель оперативного управления, когда в деятельности высшего и среднего звеньев управления преобладают задачи диспетчерского плана с кратковременным горизонтом их решения: квартал, месяц, неделя (80%). Чаще всего это решение «сиюминутных» задач, устранение авралов, конфликтных ситуаций путем совещаний, устных распоряжений, приказов по уже свершившимся событиям.

2. Модель «золотая середина в управлении», когда решение оперативных задач руководством ОО составляет не более 50% от общего

фонда времени; 50% приходится на задачи, направленные на перспективу.

3. Модель стратегического управления, когда в деятельности высшего звена до 80% рабочего времени посвящается перспективным задачам, а решение оперативных задач занимает 20% времени.

Из вышесказанного следует, что ситуационное управление является эффективным современным подходом управления ОО, обусловленным общей ситуацией в стране. Все приведенные модели менеджмента содержат в качестве одного из основных подходов ситуационное управление. Руководителям ДОО необходимо определиться с моделью управления учебным заведением, и по примеру некоторых федеральных министерств, для которых отработка ситуации является нормой, периодически анализировать всем руководящим составом различных уровней или специально утвержденным совещательным органом (совместное мероприятие) все произошедшие значимые проблемные ситуации. Результатом такой деятельности должно стать формирование «библиотеки» ситуаций, содержащей их эффективные методы решения и выявление ошибочных управленческих решений для предотвращения негативных последствий в будущем.

Финансовая стратегия должна быть разработана на срок 3-5 лет и предполагать увеличение ресурсов финансирования деятельности образовательной организации, а также обеспечивать стабилизацию направлений поступления денежных средств:

1. Бюджетное финансирование;
2. Родительская плата;
3. Оплата дополнительных услуг;
4. Спонсорская помощь;
5. Сдача помещений в аренду;
6. Кредиты и иные кредитные ресурсы.

Данный перечень источников финансирования является для ДОО исчерпывающим. Ведение какой либо другой приносящей доход

деятельности не предусматривается Уставом. Для их эффективного использования и необходимо иметь стратегический финансовый план.

Предлагаемая стратегия представлена на рисунке 12:

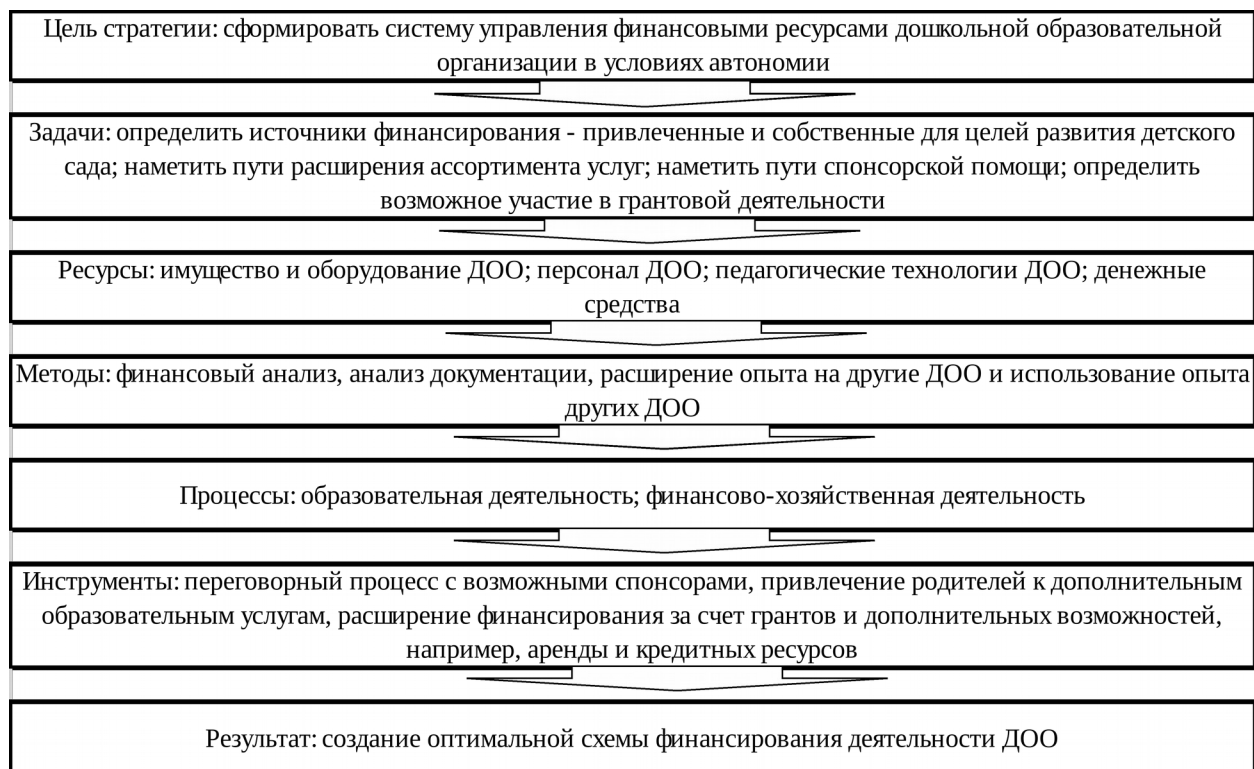


Рис. 12. Модель построения стратегии

Финансовая стратегия должна предполагать увеличение ресурсов финансирования деятельности образовательной организации, а также обеспечивать развитие направлений поступления денежных средств:

1. *Возможности бюджетного финансирования* с каждым годом имеют тенденцию к сокращению, прогнозно для образовательных организаций они сократятся на 10-15% в ближайшие 3 года, поэтому в перспективе должно происходить расширение возможностей внебюджетного финансирования дошкольных образовательных организаций.

2. *Оплата дополнительных услуг.* Платные образовательные услуги - это дополнительные услуги, оказываемые образовательным учреждением по дополнительным образовательным программам за счет внебюджетных средств. Платные дополнительные образовательные услуги не могут быть

оказаны взамен и в рамках доминирующей образовательной деятельности, финансируемой из средств соответствующего бюджета. В процессе оказания образовательных услуг максимально и эффективно используются преподаватели высокой квалификации. Доходы от образовательных услуг не облагаются налогами на добавленную стоимость и на прибыль при ее реинвестировании, освобождены от ряда других налогов, то есть максимально льготированы.

Образовательная организация вправе привлекать дополнительные финансовые средства за счет предоставления платных дополнительных услуг (См.: ст. 101 Федерального закона «Об образовании»). Платные образовательные услуги наиболее соответствуют миссии образовательного учреждения, так как они являются доминирующим видом их деятельности. Они более доходны, прибыльны, поскольку не требуют затрат на подготовку преподавателей и создание новой материальной базы. На сегодняшний день оказание платных услуг является одним из самых популярных способов зарабатывания денег дошкольными образовательными учреждениями. Однако, несмотря на то, что на сегодняшний день, пожалуй, не осталось ни одного детского сада, который бы не предлагал родителям каких-либо платных услуг, возможно существенно повысить эффективность этого вида образовательной деятельности.

Система дополнительных платных образовательных услуг предназначена для:

- обеспечения целостности и полноты реализации образовательных программ;
- удовлетворения образовательных потребностей воспитанников, их родителей и других граждан и организаций;
- социальной защиты сотрудников МАДОУ через предоставление им дополнительного источника пополнения их бюджета и повышения уровня их профессиональной культуры и педагогического мастерства на платных семинарах и курсах;

- покрытия дефицита бюджетного финансирования деятельности МАДОО;
- совершенствования учебно-материальной базы МАДОО.

Организация дополнительных услуг в дошкольном учреждении позволяет:

- расширить образовательные возможности ребенка;
- получить дополнительный доход;
- обеспечить частичное покрытие затрат на коммунальные расходы;
- создать дополнительные рабочие места;
- повысить престиж дошкольного учреждения.

Предлагается заниматься оказанием платных образовательных услуг, оптимально соответствующих бюджету клиента. Для начала осуществления этой деятельности необходимо разработать бизнес- план.

Особенность образовательных услуг, оказываемых дошкольным учреждением, заключается в том, что их заказчиком выступает не сам воспитанник, а его родители, (законные представители).

На первой стадии оказания платных образовательных услуг предлагается оказывать дополнительные платные образовательные услуги по программе дополнительного образования.

В соответствии с проведенным маркетинговым исследованием предлагается осуществлять на платной основе направления деятельности:

- группы присмотра за детьми в выходные дни.

Так как предлагаемые услуги носят образовательный характер, то для их оказания необходимо привлечение педагогических работников, которыми будут штатные сотрудники МАДОО.

Форма собственности МАДОО муниципальная, поэтому для организации платной образовательной деятельности возможно пользоваться имуществом МАДОО, возмещая понесенные МАДОО расходы в

установленном порядке.

За один год работы услуги приобретут хорошую репутацию.

Оказывать платные услуги будут в основном узкие специалисты - воспитатели. Также для организации платных дополнительных образовательных услуг необходимо участие административно-хозяйственного и обслуживающего персонала.

Принципы, определяющие технологию деятельности учреждения:

- сосредоточение ресурсов учреждения на образовательные услуги, которые реально необходимы потребителям в избранных учреждением сегментах рынка;
- понимание качества образовательных услуг как меры удовлетворения потребности в них. Поэтому ненужные образовательные услуги не могут быть качественными;
- предпочтение способов не реактивного, а предугадывающего и активно формирующего спрос;
- доминирование на долгосрочную перспективу рынка, сосредоточение на решающих направлениях;
- непрерывность сбора и обработки информации о конъюнктуре рынка и его реакциях;
- использование различных вариантов прогнозов, оценок и решений.

Группы выходного дня с ведением развивающих занятий- достаточно новый вид платных образовательных услуг с широкими возможностями для дальнейшего развития. На рынке образовательных услуг нет продавцов, предлагающих подобную услугу, поэтому необходимо занять эту «нишу» в этой области платных дополнительных образовательных услуг.

Посещать группы выходного дня будут дети как МАДОО, так и желающие из других ДОО. Группы выходного дня будут функционировать в субботу. После изучения спроса и эффективности создания таких групп возможна их организация в воскресенье и праздничные дни. Особенность

оказания этой услуги в том, что не будет постоянного контингента детей, он будет варьироваться, поэтому, прежде всего, необходимо уделить внимание подготовке организации таких групп. В выходные дни МАДОО не функционирует, таким образом, возможности организации групп выходного дня имеются.

По результатам проведенных исследований, анкетирования родителей данного МАДОО и опроса родителей из других ДОО предлагается организовать 3 группы выходного дня допустимой наполняемостью до 25 человек, всего в день МАДОО сможет принять 70 детей.

Предлагается следующий перечень услуг:

- предоставление имеющегося оборудования и помещений для организации досуга детей;
- организация 2-х разового питания;
- предоставление условий для отдыха детей в соответствии с их физиологическими особенностями.

Работа групп выходного дня будет организована следующим образом:

- режим работы с 8 часов утра до 16 часов вечера, по предложениям родителей режим может быть изменен;
- будет соблюдаться привычный для детей распорядок дня (время приемов пищи, прогулок, сна);
- группы детей будут формироваться в зависимости от возраста детей или пожеланий родителей;
- в течение дня дети будут обеспечены полноценным двухразовым питанием, поэтому родители должны накануне дать заявку, что они хотят отдать ребенка в группу выходного дня.

Для организации групп выходного дня будут использоваться помещения подготовительной, старшей и средней групп.

Организация групп выходного дня влечет за собой участие большого количества сотрудников МАДОУ №2, что естественно увеличивает расходы

на оплату труда.

На три группы будут работать два младших воспитателя. Должностные обязанности младшего воспитателя: обеспечение санитарного состояния помещений и оборудования, охрана и укрепление здоровья детей, присмотр и уход за ними, помощь в одевании, раздевание, кормление, укладывание детей в постель, смена белья, одежды, мытье и уборка посуды, помещения, получение и доставка пищи из пищеблока в группу.

Для приготовления пищи будет задействован один повар, имеющий достаточный опыт по организации детского питания. Должностные обязанности повара: приготовление блюд для детей различного возраста, порционирование и раздача блюд в соответствии с возрастными нормами, обеспечение качественного санитарного состояния помещений, оборудования, инвентаря.

Также для функционирования групп выходного дня необходимо участие следующих сотрудников:

- медицинской сестры, которая в соответствии с заявками родителей будет рассчитывать меню и закладку продуктов, исходя из количества детей.
- кладовщика, осуществляющего выдачу со склада продуктов питания, составление дефектных ведомостей, актов на списание продуктов;
- рабочего по стирке белья (стирка, сушка и глажение спецодежды и других предметов производственного назначения).

Финансовые результаты от оказания платных услуг определяются следующим образом. В таблице 13- смета доходов и расходов на 2017г.

Таблица 13

Смета доходов и расходов на 2017г., тыс. руб.

Наименование показателя	Квартал			
	1	2	3	4
Доходы всего, в т.ч.:	154,7	119,0	154,7	166,6
Расходы всего, в т.ч.:	128,9	98,9	129,9	138,8
оплата труда	41,5	31,9	41,5	44,7
начисления на оплату труда	10,8	8,1	10,8	11,7

продукты питания	56,9	43,8	56,8	61,3
оплата коммунальных услуг	15,1	11,6	150,1	16,2
расходы по обеспечению учебного процесса	4,6	3,5	4,6	4,9
Прибыль	25,8	20,1	25,9	27,8

Прибыль (убыток) от реализации работ, услуг и товаров определяется как разница между выручкой от реализации продукции (работ, услуг) в действующих ценах без налога на добавленную стоимость и затратами на ее производство и реализацию. Прибыль от организации платных образовательных услуг на 2017г. составит 99,5 тыс. руб.

Налоговый кодекс РФ устанавливает особый режим налогообложения образовательных учреждений, который заключается в том, что налогообложению подлежит доход, полученный от предпринимательской деятельности, предусмотренной уставом, и не reinvestированный непосредственно в образовательное учреждение и (или) на непосредственные нужды обеспечения, развития и совершенствования образовательного процесса. Доход, полученный от предпринимательской деятельности, reinvestированный в образовательный процесс, освобождается от уплаты всех видов налогов, в том числе и от платы за землю.

Учитывая недостаток поступления финансовых средств из бюджета, низкий уровень оплаты труда, полученная прибыль будет направлена на совершенствование учебного процесса, ремонт оборудования, обновление материально-технической базы, поощрение работникови другие уставные цели , т.е. доходы будут reinvestированы в образовательный процесс.

Необходимым и достаточным условием для пользования данной льготой является наличие у налогоплательщика лицензии, так как именно с этим фактом Налоговый кодекс связывает возникновение права на льготу. Нормы Кодекса действуют непосредственно и подтверждения льготы, установленной в нем налоговым законодательством, не требуется.

По утвержденному Положению о расходовании внебюджетных средств, полученных от оказания платных дополнительных образовательных услуг, весь доход принимается за 100% и распределяется следующим образом:

- приобретение учебных пособий - 30%;
- премирование работников за квартал - 40%;
- приобретение основных средств - 20%;
- расходы на текущий ремонт и обслуживание помещений - 10%.

Смета расходов внебюджетных средств на 2017г. представлена в таблице 14.

Таблица 14

Смета расходов внебюджетных средств на 2017г., тыс. руб.

Код статьи затрат	Наименование статьи затрат	Сумма
210	Оплата труда служащих	39,8
310	Увеличение стоимости основных средств	19,9
225	Услуги по содержанию имущества	9,6
340	Увеличение стоимости материальных запасов	30,2
	Итого расходов	99,5

Представленная выше смета расходов, составленная на основании положения «О расходовании внебюджетных средств», говорит, что вся полученная прибыль будет реинвестироваться на нужды учреждения, на совершенствование материально- технической базы, также часть средств будет направлена на поощрение сотрудников с целью их социальной защищенности. МАДОО не будет иметь остатка денежных средств, поэтому не является плательщиком налога на прибыль.

В наши дни образование - одна из немногих и едва ли не единственная отрасль народного хозяйства, сохранившая свою целостность. Но вместе с тем ее внутренние ресурсы практически исчерпаны. Если мы не будем их пополнять, то образование может перестать существовать как само развивающаяся система. Мы можем навсегда потерять и кадровый потенциал, и материальную базу, и те многочисленные положительные наработки, которые появились за последние несколько лет в условиях свободного творческого поиска.

Доминирующими проблемами функционирования дошкольного образовательного учреждения являются:

- недостаточное финансирование учреждения;
- неразвитость механизмов привлечения внебюджетных средств.

Оказание платных образовательных услуг позволяет организации полностью распоряжаться заработанными средствами. Платные образовательные услуги являются неотъемлемой частью хозяйственной деятельности образовательного учреждения и регулируются Законом Российской Федерации «Об образовании в Российской Федерации», Уставом учреждения, а также нормативно-правовой базой, регламентирующей деятельность хозяйственных субъектов.

3. В качестве одного из самых перспективных направлений является поиск арендаторов и заключение договоров аренды. При этом аренда будет являться долгосрочным механизмом привлечения финансовых ресурсов.

Сдачу помещений в аренду нельзя признать наиболее удачным способом привлечения внебюджетного финансирования. В целом, по нашему мнению, данное направление привлечения внебюджетных средств является вынужденным, поскольку, выходя из возможного пользования ДОО значительные площади, создастся ряд трудностей различного характера, вытекающих из самого факта присутствия на этих площадях иных организаций, финансово-экономических расчетов с ними и др. Имеется и ряд объективных факторов, которые не позволяют сделать доход «бесконечно» большим. Прежде всего это ограниченное количество вспомогательных, второстепенных помещений, которые непосредственно не используются в образовательном процессе. Кроме того - определенный «потолок» арендных ставок. Немаловажное значение имеет и общее состояние экономики. Кризисы и спады сокращают число арендаторов, делают их менее платежеспособными.

Только гибкая политика руководителя ДООУ позволит в таких условиях

сохранить аренду как стабильный источник доходов.

Из исследования мы видим, что детский сад не получает доход от сдачи в аренду помещений, сооружений, оборудования. Аренда помещений является простым и достаточно эффективным способом использования закрепленной за образовательным учреждением площади для осуществления предпринимательской деятельности, приносящей доход. Именно в условиях переходной экономики, когда в массовом порядке создаются всевозможные структуры, потребность в оборудованных помещениях непрерывно растет, что приводит к ситуации, когда спрос превышает предложение.

На получение внебюджетных доходов от сдачи в аренду основных фондов законодательством наложен ряд требований и ограничений. Так, в соответствии с приказом Минобразования РФ от 27.02.98 г. № 545 введена ежеквартальная отчетность образовательных учреждений об использовании служебных зданий и помещений, закрепленных за образовательным учреждением на праве оперативного управления, а также о поступлении и использовании средств, направляемых на содержание, ремонт и коммунальное обслуживание соответствующих зданий и помещений.

Статьей 30 ФЗ РФ от 22.02.99 г. № 36-ФЗ «О федеральном бюджете» регламентируются направления расходования средств, полученных от сдачи в аренду имущества образовательных учреждений. Суммы, полученные от сдачи в аренду имущества, полностью направляются на возмещение затрат по обеспечению образовательного процесса, его развитию и совершенствованию. В частности, данные суммы могут быть израсходованы на проведение ремонтно-строительных работ, оплату коммунальных платежей, приобретение оборудования и расходных материалов для учебного процесса.

Во избежание обвинений в нецелевом использовании переданных дошкольному образовательному учреждению помещений, для сдачи в аренду лучше всего использовать главным образом непригодные, невостребованные в образовательном процессе цокольные, подвальные, технические этажи,

часть помещений, требующих капитального ремонта.

В детском саду помимо основного здания, где в аренду можно сдавать в аренду музыкальный и спортивный зал площадью 60 м², и кабинет логопеда 20 м², имеется здание прачечной, на втором этаже этого здания оборудована комната 80 м², которая может использоваться для проведения занятий. Рассмотрим вариант сдачи этих объектов в аренду (таблица 15).

Таблица 15

Расчет выручки от сдачи в аренду помещений

Объект	м ²	Арендная плата в месяц, руб.	Выручка за 10 месяцев, руб.
Основное здание	110	4092	40920
Здание прачечной	80	3162	31620
Итого	190	7254	72540

Средства, полученные образовательным учреждением в качестве арендной платы, используются на обеспечение и развитие образовательного процесса в данном образовательном учреждении, поскольку являются источником пополнения его внебюджетных средств (таблица 16).

Таблица 16

Распределение дохода от сдачи в аренду помещений

Статья расходов	% расходов от выручки	Сумма расходов, руб.
Заработная плата	41,4	30000,0
Начисления на оплату труда (26,2%)	10,8	7860,0
Коммунальные услуги	33,1	24000,0
Укрепление материальной базы	8,7	6327,0
Налог на доходы 6%	6,0	4353,0
ИТОГО	100	72540,0

Выручка за 10 месяцев от сдачи в аренду помещений составляет 72 540,00 рублей, что является не малой суммой. Часть затрат на коммунальные услуги за счет бюджетного финансирования можно отнести на внебюджетное финансирование, что приведет к экономии в бюджете. Эти деньги также можно расходовать на укрепление материальной базы.

Одним из возможных и достаточно популярных способов

внебюджетного финансирования является привлечение средств благотворителя или спонсора. Практически на каждом совещании представителей глав администраций можно услышать призывы «плотнее» работать со «спонсором», «активнее привлекать благотворительные пожертвования». Это понятно, в западных странах благотворительные пожертвования зачастую являются одним из основных источников финансирования образовательного учреждения. В дореволюционной России оказание благотворительной помощи школам, больницам, детским приютам было обязательной статьей расходов многих крупных предприятий.

В современной России традиции благотворительности и спонсорства были почти полностью утрачены, и лишь в последние годы можно наблюдать возрождение этого общественного института.

Разумеется, согласно Закону РФ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», бескорыстие - обязательная черта благотворительных отношений, и никто не может обязать руководителя ДОО, получившего благотворительный взнос, как-либо «отблагодарить» своего благодетеля. Однако это вовсе не означает запрета на проявление благодарности со стороны лиц, получающих благотворительную помощь, которая, в свою очередь, вполне может быть высказана и публично, в том числе через средства массовой информации. Именно умением отблагодарить спонсора за участие в благотворительном проекте отличаются руководители ДОО, успешно привлекающие большие объемы спонсорской помощи.

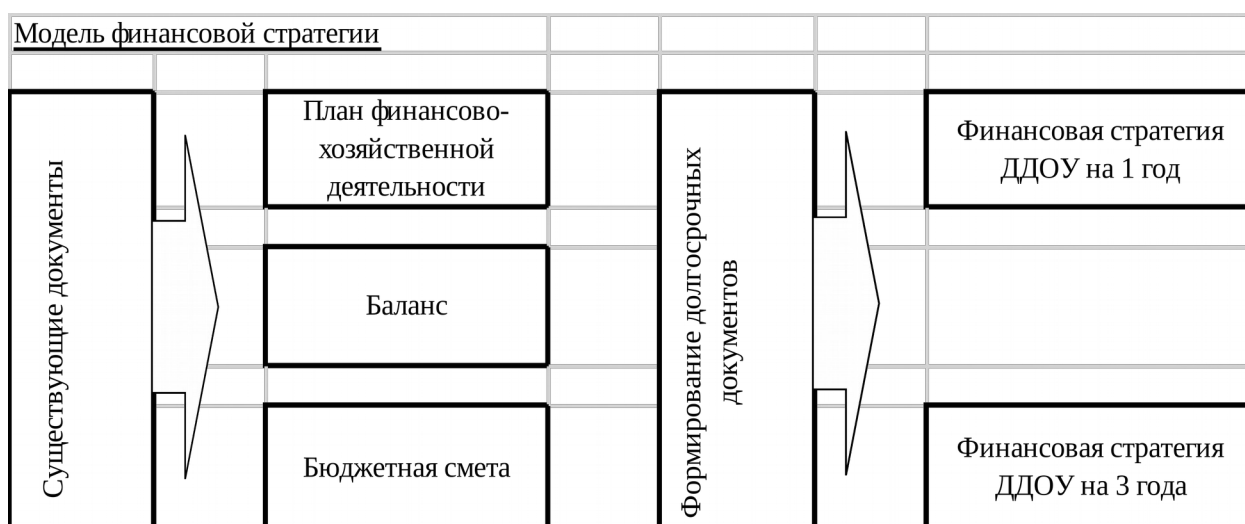


Рис. 13. Модель финансовой стратегии

Размер спонсорской или благотворительно помощи не возможно спланировать и рассчитать так как она является добровольной, а денежные взносы, полученные от благотворительных целей, расходуются в соответствии с обозначенной целью.

3.2. Разработка типового финансового плана автономной дошкольной образовательной организации

Охарактеризуем основные этапы морфогенеза стратегического плана дошкольной образовательной организации.

1. Аналитико-прогностический (январь 2017 г. – май 2017 г.) Постановка цели, задачи работы, построение модели обновления МАДОУ, прогноз ожидаемых позитивных и возможных негативных последствий. Исследование затруднений педагогов, исследование состояния воспитательно-образовательного процесса, выявление и определение противоречий, которые необходимо ликвидировать с помощью каких-либо изменений. Исследование комплекса условий, имеющих в МАДОО для перехода к реализации финансовой стратегии. Выявление проблемных зон и «точек развития».

2. Деятельностный (практический) (Июнь 2017 г. - декабрь 2021

г.)Реализация плана, отслеживание работы, фиксация результатов, корректировка плана. Создание необходимых условий для обеспечения разработки и освоения инноваций, новшеств: - материальных - кадровых - научно - способических - финансовых - мотивационных – организационных.

3. Рефлексивный (обобщающий) (декабрь 2021 г. - май-2022 г.)Корректировка плана и его изменение.

Стратегическая цель деятельности МАДООв финансовом планировании состоит в следующем – обновление модели дошкольного образовательного учреждения для его дальнейшего развития в условиях реализации новой государственной образовательной политики, удовлетворяющей возможности и потребности семьи, учитывающей интересы ребёнка и обеспечивающей содержание и организацию образовательной деятельности на уровне дошкольного образования.

Задачи по достижению стратегической цели:

1. Модернизировать систему управления дошкольным образовательным учреждением в режиме развития.

1.1. Расширять участия коллектива, родительского актива в принятии и реализации правовых и управленческих решений относительно деятельности МАДОО;

1.2. Обеспечить четкое распределение и согласование компетенций и полномочий, функций и ответственности всех субъектов образовательного процесса;

1.3. Создать сетевое взаимодействие МАДОО для развития мобильности в системе образования, информационный обмен посредством внедрения ИКТ.

1.4. Создать авторитетный статус МАДОО в педагогическом сообществе, как признанного лидера в области инновационных технологий.

2. Система образовательной деятельности.

2.1.Обеспечить организационное, научноспособическое, консультационное и экспертное сопровождение разработки нового содержания образования в соответствии с доминирующими направлениями

модернизации российского образования.

2.2. Обеспечить развитие личности, мотивации и способностей детей в различных видах детской деятельности через апробацию и корректировку доминирующей образовательной программы, согласно ФГОС ДО.

2.3. Реализовывать право каждого ребенка на качественное и доступное образование, обеспечивающее равные стартовые условия для полноценного физического и психического развития детей, как основы их успешного обучения в школе.

2.4. Совершенствовать систему деятельности, направленную на охрану и укрепление психофизического здоровья воспитанников с использованием всех природных факторов и здоровьесберегающих технологий.

2.5. Способствовать морфогенезу творческой личности ребёнка через различные виды деятельности в зависимости от способностей и здоровья ребёнка, педагогического потенциала педагогов и запросов родителей через совершенствование системы предоставления дополнительных образовательных услуг.

2.6. Повышать роль комплексного психолога - медико-педагогического сопровождения всех субъектов образовательного процесса.

2.7. Обеспечивать преемственность дошкольного образования и начальной ступени школьного образования.

3. Оптимизировать и стабилизировать кадровый состав образовательного учреждения через интеграцию всех структурных подразделений.

3.1. Обеспечить должностной и количественный квалифицированный профессиональный состав, необходимый для деятельности МАДОО.

3.2. Сформировать эффективную систему мотивации труда всех сотрудников МАДОО.

3.3. Оптимизировать систему обучения и повышения профессиональной компетентности педагогов.

3.4. Формировать деловую корпоративную культуру МАДОО.

4. Система ресурсного обеспечения.

4.1 Привести в соответствие с современными требованиями компоненты ресурсного обеспечения образовательного процесса с целью достижение высокого качества образовательных услуг в МАДОО.

4.2.Совершенствовать РППС, способствующую реализации нового содержания дошкольного образования и достижению новых образовательных результатов в соответствии с требованиями стандарта.

4.3.Обеспечивать использование информационных ресурсов МАДОО для постоянного доступа участников образовательного процесса к печатным и электронным образовательным ресурсам.

4.4. Укреплять материально-техническую базу МАДОО для реализации деятельности.

4.5. Создавать необходимое учебно-способическое обеспечение для организации образовательного процесса.

4.6.Реализовывать финансовое обеспечение государственных гарантий по получению общедоступного и бесплатного ДО за счет средств соответствующих бюджетов.

5. Система взаимодействия МАДОО сродителями.

5.1 Обеспечить психолого-педагогическую поддержку семьи и повышение компетентности родителей (законных представителей) в вопросах развития и образования, охраны и укрепления здоровья детей.

5.2.Повышать эффективность взаимодействия педагогического коллектива детского сада и родителей через организацию непрерывного образования воспитывающихся взрослых.

5.3.Обеспечение открытости деятельности МАДОО используя в работе взаимопознание и взаимоинморфогенез родителей, как условие морфогенеза его положительного имиджа.

5.4.Обеспечивать преемственность дошкольного и семейного образования путем организации совместной деятельности педагогов, родителей и детей.

1 задача. Модернизировать систему управления МАДОО в режиме развития.

1.1. Привлечение специалистов разного профиля к оценке и управлению деятельности МАДОО.

1.2. Исследование внешней информации: нормативно-правовых документов для оптимального функционирования и развития образовательной системы.

1.3. Проведение самообследования и подведение итогов развития МАДОО по утвержденным критериям деятельности в режиме развития.

1.4. Расширение функций органов самоуправления.

1.5. Объединение творческих групп для разработки правовых и управленческих решений.

1.6. Обновление Устава и локальных актов МАДОО.

1.7. Усиление функции контроля по видам:

- оперативный;
- самоконтроль и взаимоконтроль.

1.8. Проведение инструктивных бесед со всеми участниками педагогического процесса.

1.9. Разработка планов по сетевому взаимодействию с социумом.

1.10. Реализация взаимодействия с инновационными образовательными учреждениями.

1.11. Проведение семинаров и педагогических мастерских для педагогической общественности района.

1.12. Изучение социального заказа на развитие дошкольников со стороны родителей и школы.

1.13. Организация информационно-рекламной деятельности, создание рекламных проектов о жизнедеятельности МАДОО.

1.14. Разработка системы инморфогенеза педагогической и родительской общественности по трансляции деятельности МАДОО через

участие в городских мероприятиях, СМИ, мероприятиях регионального, всероссийского и международного уровней.

2 задача. Обеспечить организационное, научно-способическое, консультационное и экспертное сопровождение разработки нового содержания образования в соответствии с доминирующими направлениями модернизациироссийского образования.

2.1.Обеспечить развитие личности, мотивации и способностей детей в различных видах детской деятельности через апробацию и корректировку ООП, согласно ФГОС ДО Использование в образовательном процессе современных образовательных и развивающих технологий в соответствии с требованиями ФГОС ДО с учетом ООП МАДОО.

2.2. Реализовывать право каждого ребенка на качественное и доступное образование, обеспечивающее равные стартовые условия для полноценного физического и психического развития детей, как основы их успешного обучения в школе.

2.3. Апробация технологий социализации воспитанников с особыми образовательными потребностями.

2.4. Разработка адаптированной программы для детей с ОВЗ.

2.5. Совершенствовать систему деятельности, направленную на охрану и укрепление психофизического здоровья воспитанников с использованием всех природных факторов и здоровьесберегающих технологий, морфогенез системы сопровождения воспитанников с ОВЗ.

2.6. Совершенствование системы контроля за реализацией образовательной области «Физическое развитие». Апробация новых здоровьесберегающих технологий.

2.7.Способствовать развитию творческой личности ребёнка через различные виды деятельности в зависимости от способностей и здоровья ребёнка, педагогического потенциала педагогов и запросов родителей через совершенствование системы предоставления дополнительных

образовательных услуг. Расширение сети программ дополнительного образования, направленных на организацию работы с одарёнными детьми и подготовка бизнес-плана для их деятельности .

2.8. Повышать роль комплексного психолого-медико-педагогического сопровождения всех субъектов образовательного процесса.

2.9. Построение системы дифференцированной и индивидуальной работы педагогов - специалистов с детьми по развитию индивидуальных способностей в разных видах деятельности.

2.10. Обеспечивать преемственность дошкольного образования и начальной ступени школьного образования. Разработка совместных проектов для взаимодействия МАДОО и НОО направленные на обеспечение преемственности.

3 задача. Оптимизировать и стабилизировать кадровый состав МАДОО через интеграцию всех структурных подразделений.

3.1. Осуществление взаимодействия с Центром занятости населения.

3.2. Обучение младшего обслуживающего персонала в педагогических образовательных учреждениях.

3.3. Разработка новых критериев показателей качества выполнения профессиональной деятельности.

3.4. Разработка новых форм по мотивации педагогов на инновационную деятельность.

3.5. Проведение самодиагностики профессионально-личностных качеств воспитателя МАДОО.

3.6. Создание системы повышения квалификации педагогов. Разработка проекта по повышению квалификации педагогов, их экспертиза внутри и вне сада с последующей корректировкой.

3.7. Способическое обеспечение образовательной деятельности (семинары, педагогические часы, консультации), работа над совершенствованием способов и форм организации образовательного процесса в соответствии с ФГОС ДО.

3.8. Создание условий для обобщения передового педагогического опыта педагогов. Исследование и использование передового педагогического опыта. Оформление банка данных о передовом педагогическом опыте педагогов.

3.9. Создание авторских способностей и практических пособий.

3.10. Организация творческих недель педагогического мастерства в МАДОО.

3.11. Разработка индивидуальных образовательных маршрутов педагогов по повышению профессиональной компетентности.

3.12. Систематическое обучение на курсах повышения квалификации, при необходимости переподготовка в соответствии с требованиями профессионального стандарта.

3.13. Разработка и реализация модели «Стратегия усовершенствования способности организации совместной деятельности педагога с детьми»:

- интеграция образовательных областей;
- технология педагогического проектирования; - организация взаимодействия педагога с детьми в разнообразных видах детской деятельности;
- социальное партнерство.

3.14. Внесение изменений во внутренний имидж МАДОО.

3.15. Введение новых традиций в жизнедеятельность коллектива.

3.16. Изучение психологического климата в коллективе.

3.17. Организация совместной деятельности членов коллектива по благоустройству МАДОО и его территории.

4 задача. Привести в соответствие с современными требованиями компоненты ресурсного обеспечения образовательного процесса с целью достижение высокого качества образовательных услуг в МАДОО.

4.1. Совершенствовать РППС, способствующую реализации нового содержания дошкольного образования и достижению новых образовательных результатов в соответствии с требованиями стандарта. Составление перечня

материалов и оборудования для оснащения помещений МАДОО в соответствии с требованиями ООП, ФГОС ДО и СанПин. Оснащение МАДОО оргтехническими средствами (мультимедийными проекторами, ноутбуками и т.п.), подключение к сети Интернет педагогов. Создание системы методического сопровождения, обеспечивающего рост педагогов в области ИКТ компетентности. Постоянное обновление сайта МАДОО для участников образовательного процесса .

4.2. Укреплять материально-техническую базу МАДОО для реализации деятельности. Пополнение материально-технической базы приобретение технологического оборудования для полноценного функционирования МАДОО . Создание учебно- методического комплекта к ООП МАДОО.Оформление подписки на печатные периодические издания.

4.3. Реализовывать финансовое обеспечение государственных гарантий по получению общедоступного и бесплатного ДО за счет средств соответствующих бюджетов.Корректировка положения о порядке поступления и использования родительской платы за присмотр и уход за детьми в МАДОО.

Угрозы и риски реализации плана:

Выделяются следующие группы рисков, которые могут возникнуть в ходе реализации плана:

Финансово-экономические риски связаны с сокращением в ходе реализации плана предусмотренных объемов бюджетных средств. Это потребует внесения изменений в план, пересмотра целевых значений показателей.

Нормативно-правовые риски связаны с возможным возникновением пробелов в правовом регулировании реализации деятельности учреждения, относимых к полномочиям федеральных и региональных органов государственной власти.

Организационно-управленческие риски могут возникнуть вследствие недостаточного качества управления планом, т. е. неготовности

управленческих кадров к деятельности в новых условиях; неверно выбранные приоритеты развития; собственная усталость из-за неумения делегировать полномочия; трудности поддержания партнёрских отношений в силу роста личностных амбиций сотрудников.

Социальные риски связаны с отсутствием поддержки идей плана со стороны субъектов образовательного процесса; миграция (увольнение, переход) педагогов; влияние информационной избыточности; низкая ИКТ-компетентность; пассивность и незаинтересованность родительского состава ДОО.

Возможные пути устранения угроз и рисков:

1. Разъяснение идей плана развития МАДОО.
2. Повышение профессиональной компетентности административных и педагогических кадров.
3. Организация мониторинга.
4. Научно-способическое, информационное и экспертно-аналитическое сопровождение.
5. Реализация проекта для педагогов по повышению ИКТ-компетентностей.
6. Эффективное использование образовательных технологий, проектной деятельности, повышающих эффективность педагогического труда, следовательно, качество обучения дошкольников.
7. Просветительская работа с родителями.
8. Стимульное сохранение кадров (поощрения морального и материального плана).
9. Реализация лично-ориентированного принципа работы с педагогическим составом МАДОО.

Система оценки достижения планируемых результатов реализации стратегии развития МАДОО.

Система оценки достижения планируемых результатов представляет собой систему показателей, по которым можно судить о результативности работы по реализации программы развития МАДОО.

Промежуточный контроль за ходом реализации стратегии проводится на протяжении всего периода ее действия в зависимости от сроков выполнения каждого мероприятия. В конце каждого этапа подводятся итоги, исследуется степень достижения промежуточных задач, успехи и неудачи, их причины. В случае необходимости может быть пересмотрена стратегия и тактика развития МАДОО, внесены коррективы в план реализации стратегии.

Контроль реализации стратегии развития осуществляет Совет учреждения МАДОО. Заседания по итогам контроля и обсуждения результатов реализации стратегии, корректировке форм деятельности проводятся не реже 1 раза за учебный год. Совет учреждения осуществляет контроль реализации стратегии на основе разных форм контрольной деятельности, согласно годовому плану ДОО.

Цель: Привлечение дополнительных ресурсов, рациональное использование бюджетных средств для обеспечения развития МАДОО.

Задачи:

- содействие укреплению финансовой, информационной и материальной базы МАДОУ;
- совершенствование образовательного процесса и повышения качества образования и воспитания в МАДОО;
- улучшение условий обучения воспитанников, повышение степени их социальной защищенности.

Источники финансирования.

1.Субвенции.

2.Городской бюджет.

3.Попечительский совет:

- ежегодные вступительные взносы;

- добровольные взносы и пожертвования.

4. Добровольные пожертвования родительской общественности:

- добровольные взносы;
- оказание безвозмездной помощи МАДОО.

5. Платные образовательные услуги.

Система оценки будет обладать открытостью и доступностью для всех участников образовательного пространства. Информация о реализации стратегии будет размещаться на сайте МАДОО.

В условиях рыночной экономики и конкуренции бизнес-планирование является важным и значимым инструментом продвижения организаций и их продуктов для целевой клиентской аудитории, способствующие повышению конкурентоспособности российской системы образования на рынке образовательных услуг в новых институциональных условиях, направленных на эффективность управленческой деятельности образовательных организаций, обладающих возможностями и умением достигать стратегического преимущества перед конкурентами, что в свою очередь, значимость данных инноваций объясняется недооцениванием и малой востребованностью в отечественной сфере образования.

Доминирующими проблемами функционирования дошкольного образовательного учреждения являются:

- недостаточное финансирование учреждения;
- неразвитость механизмов привлечения внебюджетных средств.

На наш взгляд, это объясняется тем, что современные руководители в своем большинстве пока что не имеют специальной подготовки в области стратегического планирования и не владеют навыками разработки и написания бизнес - плана, что дополняется консервативным муниципальным управлением системой образования, особенно в небольших городах.

Главное достоинство бизнес- планирования заключается в разработке бизнес-плана, который дает перспективу развития образовательных организаций.

Общий расчет финансового плана МАДОО представлен ниже:

Таблица 17

Расчет финансового плана МАДОО

Тип средств	Вид услуг	2018-2019 уч. год	2019-2020 уч. год	2020-2021 уч. год
Внебюджетные средства.	Платные образовательные услуги	330 000	330 000	340 000
	Попечительский совет	250 000	240 000	250 000
	Спонсоры	48 000	47 000	50 000
Бюджет	Субвенции (городской бюджет)	2 544 000	2 500 000	3 000 000
	ИТОГО:	3 172 000	3 117 000	3 640 000

Сегодня бизнес-план - обязательный документ для получения инвестиций, для обоснования целесообразности той или иной деятельности предприятий, их санации и реструктуризации. Смысл бизнес-плана - построить модель функционирования бизнеса и отразить поведение этой модели на рынке с услугами или группой услуг.

Следует отметить значимость и перспективность организационно-структурных преобразований в системе качественного дошкольного образования в поиске новых форм и методик на этапах совершенствования образовательной деятельности- ранний возраст, дошкольный и школьный периоды возрастных ступеней развития, достижение которых, если говорить о качестве и технологичности образовательных услуг, невозможны без совместного функционирования инновационной деятельности в образовательных организациях.

Оказание платных образовательных услуг позволяет организации полностью распоряжаться заработанными средствами. Платные образовательные услуги являются неотъемлемой частью хозяйственной деятельности образовательного учреждения и регулируются Законом Российской Федерации «Об образовании в Российской Федерации», Уставом учреждения, а также нормативно-правовой базой, регламентирующей деятельность хозяйственных субъектов.

В разработке финансовой стратегии необходимо учитывать механизм оценки рисков, предложенный в 1968 г. известным западным экономистом Э.Альтманом. Индекс построен с помощью аппарата мультипликативного дискриминантного анализа (МДА) и позволяет в первом приближении разделить хозяйствующие субъекты на банкротов и не банкротов. Индекс Альтмана представляет собой функцию от некоторых показателей, характеризующих экономический потенциал предприятия и результаты его работы за истекший период. В общем виде индекс Альтмана (Z), иначе называемый индексом кредитоспособности, имеет вид:

$$Z = 3,3 K_1 + 1,0 K_2 + 0,6 K_3 + 1,4 K_4 + 1,2 K_5 \quad ()$$

где K_1 , K_2 , K_3 , K_4 и K_5 , показатели, рассчитываемые по следующим выражениям:

$$K_1 = \frac{\text{Прибыль до выплаты налогов, процентов}}{\text{Всего активов}}, \quad ()$$

$$K_2 = \frac{\text{Выручка от продаж (от реализации)}}{\text{Всего активов}}, \quad ()$$

$$K_3 = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Заемный капитал}}, \quad ()$$

$$K_4 = \frac{\text{Реинвестированная прибыль}}{\text{Всего активов}}, \quad ()$$

$$K_5 = \frac{\text{COC}}{\text{Всего активов}}, \quad ()$$

Критическое значение индекса Z , рассчитанное Альтманом по статистической выборке, составило 2,675. Если $Z < 2,675$, можно сделать предположение о возможности в обозримом будущем (2-3 года) банкротстве, если $Z > 2,675$, – о достаточно устойчивом финансовом положении.

Приведенный в выражении () показатель имеет один, но весьма серьезный недостаток - по существу его можно использовать лишь в отношении крупных компаний, котирующих свои акции на фондовых биржах, что позволяет получить объективную рыночную оценку собственного капитала (показатель K_3).

2.Использование системы формализованных и неформализованных критериев

Безусловно, принять решение гораздо легче в условиях решения однокритериальной задачи, чем в условиях многокритериальной. Вместе с тем, любое прогнозное решение подобного рода независимо от количества критериев является субъективным, а их рассчитанные значения имеют характер скорее информации к размышлению, нежели побудительных стимулов для принятия решений волевого характера.

Приводится двухуровневая система критериальных показателей, разработанная на основе методических материалов западных аудиторских фирм и адаптации этих методик к отечественной специфике ведения бизнеса.

1. К первой группе относятся показатели, неблагоприятные текущие значения которых или складывающаяся динамика их изменения свидетельствуют о возможных в обозримом будущем финансовых затруднениях, в том числе и банкротстве. К ним относятся:

1.1. Существенные и повторяющиеся потери в основной производственной деятельности.

1.2. Превышение некоторого критического уровня кредиторской задолженности.

1.3. Чрезмерное использование краткосрочных заемных средств в качестве источников финансирования долгосрочных вложений.

1.4. Устойчиво низкие значения коэффициентов ликвидности.

1.5. Хроническая нехватка оборотных средств.

1.6. Устойчиво увеличивающаяся до опасных пределов доля заемных средств в общей сумме источников средств.

1.7. Неправильная реинвестиционная политика.

1.8. Хроническое невыполнение обязательств перед инвесторами, кредиторами и акционерами (в отношении своевременности возврата ссуд, выплаты процентов и дивидендов).

1.9. Высокий удельный вес просроченной кредиторской задолженности.

1.10. Наличие сверхнормативных и залежалых товаров и производственных запасов.

1.11. Использование (вынужденное) новых источников финансовых ресурсов на относительно невыгодных условиях.

1.12. Применение в производственном процессе оборудования с истекшим сроком эксплуатации (относительно высокий коэффициент износа активной части основных средств).

1.13. Потеря ключевых контрактов.

1.14. Неблагоприятное изменение в портфеле заказов.

2. Во вторую группу входят критерии и показатели, неблагоприятные значения которых не дают основания рассматривать текущее финансовое состояние как критическое, но вместе с тем, они свидетельствуют о том, что при определенных условиях, обстоятельствах или непринятии действенных мер ситуация может резко ухудшиться. К ним относятся:

1.1. Потеря ключевых сотрудников аппарата управления.

1.2. Вынужденные остановки, а также нарушение ритмичности производственно-технологического процесса.

1.3. Недостаточная диверсификация деятельности предприятия, то есть чрезмерная зависимость финансовых результатов деятельности от какого-то одного конкретного проекта, типа оборудования, вида активов и др.

1.4. Излишняя ставка на возможную и прогнозируемую успешность и прибыльность нового проекта.

1.5. Участие предприятия в судебных разбирательствах с непредсказуемым исходом.

1.6. Недооценка необходимости постоянного технического и технологического обновления предприятия (низкие коэффициенты обновления и основных средств).

1.7. Политический риск, связанный с предприятием в целом или его ключевыми подразделениями.

По итогам разработки финансовой стратегии можно сделать следующие выводы, что ее применение поможет выполнить следующие поставленные перед ней задачи:

- содействует укреплению финансовой, информационной и материальной базы МАДОО;
- осуществит совершенствование образовательного процесса и повышения качества образования и воспитания в МАДОО;
- улучшит условия обучения воспитанников, повышение степени их социальной защищенности.

Целесообразно также осуществить мероприятия:

1. Снизить цены и оптимизировать ценовую политику ДОО в соответствии с потребностями и особенностями развития рынка образовательных услуг и условий его функционирования.

2. Снижение цен на услуги ДОО должно проходить с учетом ценовой политики конкурентов – частных детских садов и аналогичных автономных дошкольных образовательных организаций.

3. Создание комплексной ценовой политики ДОО в отношении

расширенного ассортимента услуг и применение новой модели и механизма финансирования деятельности в части развития новых механизмов и способов финансирования.

4. Введение ежемесячного поощрения руководителей ДОО по привлечению родителей к приобретению дополнительных образовательных услуг

5. Увеличение количества услуг и расширение позиций ассортимента образовательных услуг должно происходить с учетом технических и материально-технических возможностей детского сада.

6. Сокращение продаж по нерентабельным услугам и видам услуг.

В существующей образовательной реальности мало внимания уделяется обучению детей по программам дополнительного образования в ДОО, стоит отметить слабость и недостаточность нормативно-правовой базы регулирования этого вида педагогической деятельности.

Стратегическое планирование в образовательной организации предполагает собой процесс формирования целей и задач образовательной организации на долгосрочную перспективу с учетом положений нормативно-правовых актов и особенностей развития территориальных систем образования.

Для целей стратегического планирования должен быть проведен анализ внутренней и внешней среды, оценено текущее состояние образовательной системы на уровне РФ, субъекта РФ и в муниципальном образовании и конкретной организации.

Особенности предоставления образовательных услуг детям в ДОО связаны с обеспечением условий формирования специализированных методов обучения, иных по сравнению с обычными условиями по общим программам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Автономные организации сегодня становятся важнейшей составляющей экономической деятельности, они более самостоятельны по отношению к другим формам организации хозяйственной деятельности и социального взаимодействия. Автономия позволяет гибко реагировать на изменяющиеся условия среды и в значительной степени привлекать источники внебюджетного финансирования деятельности, в том числе кредитные ресурсы в отличие от бюджетных и казенных организаций.

По итогам работы необходимо отметить, что положения, которые выносятся на защиту, состоят в следующем:

1. Автором разработана модель стратегического управления финансами автономной дошкольной образовательной организации, которая предполагает расширение источников финансирования и увеличение объемов реализации платных образовательных услуг (в том числе через увеличение ассортимента услуг) в долгосрочной перспективе с учетом особенностей развития рынка образовательных услуг в части дошкольного образования.

2. Автор предлагает типовой стратегический план управления финансами автономной дошкольной образовательной организации, в котором

предусмотрены статьи поступлений от различных источников и статьи расходования средств с учетом особенностей функционирования автономных организаций. Данный типовый план может стать основой и выступать в качестве образца для других дошкольных образовательных организаций при формировании финансовой стратегии.

Научная новизна магистерской диссертации состоит в следующем:

1. Определена необходимость формирования финансовой стратегии автономной образовательной организации, как части единого механизма стратегического управления деятельностью.

2. Предложена методика разработки финансовой стратегии автономной дошкольной образовательной организации, обеспечивающая создание модели, позволяющей планировать и прогнозировать привлечение и использование финансовых ресурсов, а также достигать необходимого уровня финансовой безопасности организации посредством оптимизации использования финансовых ресурсов, поступающих из различных источников.

Анализ теоретических основ финансовой стратегии позволяет сделать следующие выводы:

1. Финансовая стратегия представляет собой набор методов и инструментов долгосрочного управления финансами и финансовыми ресурсами. Она включает в себя планы поступления и использования денежных средств, механизмы распределения финансовых потоков. Финансовая стратегия обеспечивает долгосрочную конкурентоспособность организации в изменяющемся мире, в изменяющейся экономической реальности.

2. Финансовая стратегия обеспечивает более эффективное распределение всех видов ресурсов организации, поскольку именно за счет денежных средств формируются другие ресурсы организации: человеческие, технологические, материальные, машины и оборудование.

3. В основе стратегического управления финансами лежат методы

анализа внутренней и внешней среды организации. Методологически финансовая стратегия является следствием глубинного анализа финансово-хозяйственной деятельности организации за определенный период времени. Финансовая стратегия вписывается в общую стратегию развития организации, соответствует стратегическим целям и ориентирам в долгосрочной перспективе и определяет место организации в рыночной среде и последующую динамику основных показателей экономической деятельности. Финансовая стратегия предполагает формирование единого механизма развития и оптимизацию ресурсов от различных источников финансирования. Отсутствие финансовой стратегии организации в условиях экономического кризиса крайне губительно для нее, поскольку не дает общего представления о дальнейших изменениях, в том числе финансово-хозяйственного и экономического положения.

4. Важнейшим элементом формирования финансовой стратегии является финансово-экономический анализ. Основной целью финансово-экономического анализа является получение небольшого числа ключевых параметров, дающих объективную и точную картину финансового состояния хозяйствующего субъекта, его прибылей и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, в расчетах с дебиторами и кредиторами. При этом следует иметь в виду, что хотя таким образом проводится ретроспективный анализ, его результаты представляют определенный интерес, поскольку на их основе с помощью специальных методов можно спроецировать ожидаемые параметры финансового состояния на ближайшую или несколько более отдаленную перспективу.

Цель анализа достигается в результате решения определенного набора взаимосвязанных аналитических задач, ограничиваемого организационными, информационными, техническими и методическими возможностями проведения анализа. Признавая недостаточность технических возможностей и методического арсенала анализа, следует отметить, что в конечном итоге главным фактором является объем и качество исходной информации. При

этом надо иметь в виду, что периодическая бухгалтерская или финансовая отчетность хозяйствующего субъекта - это «сырая» информация, что в полной мере относится и к данным отчетности, представляемой хозяйствующими субъектами в налоговые органы, на основе которых должен быть проведен анализ для формирования стратегии.

Полный комплексный анализ деятельности хозяйствующего субъекта принято подразделять на финансовый (внешний) и управленческий (внутренний), что обусловлено сложившимся на практике разделением системы учета в масштабе хозяйствующего субъекта на финансовый (бухгалтерский) учет и управленческий учет. Несмотря на достаточно условное разделение анализа на внешний и внутренний (поскольку внутренний анализ может рассматриваться как продолжение внешнего анализа и наоборот), проведение лишь одной его части - финансового анализа - связано с ограниченностью исходной информации. Все это обуславливает проведение анализа классическим способом - по данным финансовой отчетности, то есть проведение финансового (внешнего) анализа. Финансово-экономический анализ проводится на основе собранных во время экономической практики данных бухгалтерской отчетности, представляемой хозяйствующим субъектом в налоговые органы.

5. Логика аналитической работы предполагает проведение анализа финансового состояния хозяйствующего субъекта в виде двухмодульной процедуры:

- экспресс-анализ (анализ основных показателей финансово-экономической деятельности организации, предварительный обзор экономического и финансового положения организации);
- детализированный, углубленный анализ финансово-хозяйственной деятельности.

Анализ практики деятельности дошкольных образовательных организаций показывает, что:

1. Основным источником финансирования учебной и хозяйственной

деятельности, социального развития коллектива учреждения и оплаты труда его работников служат средства местного бюджета, выделяемые по нормативам в расчете на одного ребенка согласно годовой смете.

2. К дополнительным источникам финансирования муниципальных дошкольных автономных образовательных организаций относится родительская плата за содержание ребенка, предпринимательская или иная деятельность приносящая доход, добровольные пожертвования, благотворительные пожертвования, различные целевые проекты или программы. Основным видом деятельности образовательных организаций является образовательная деятельность, осуществляемая в рамках государственного образовательного стандарта.

3. Расширение ассортимента дополнительных услуг в дошкольной организации позволяет увеличить образовательные возможности ребенка, получать дополнительные доходы, увеличивать возможность покрытия коммунальных и иных расходов организации, расширять возможности инвестирования и создавать множество новых рабочих мест, кроме того, за счет ассортимента услуг существует возможность повышения престижности и имиджа образовательной организации, расширения целевой аудитории, например, за счет кружков дополнительного образования.

4. Развитие системы дополнительных платных образовательных услуг направлено на формирование целостности и полноты предоставляемых образовательных программ, увеличение степени удовлетворенности детей, их родителей и других граждан, вовлеченных в образовательный процесс. Автор работы считает, что развитие ассортимента образовательных услуг повышает размер финансовых возможностей образовательной организации, обеспечивает более высокий уровень социальной защищенности педагогического коллектива, повышает уровень профессиональной культуры и профессионального мастерства за счет повышения мотивации педагогических работников. Формирование стратегии, в которой предусмотрено обеспечение увеличения источников финансирования

деятельности дает возможность покрытия дефицита бюджетных средств, их недостаточности, помимо этого, повышается возможность совершенствования материально-технической базы деятельности образовательных организации в сфере дошкольного образования.

Для решения множества возникающих в деятельности финансовых проблем автор предлагает следующие методы решения возникающих данных ситуаций:

1. Разработана и внедрена в деятельность дошкольной организации модель, учитывающая рост ресурсов за счет увеличения источников финансирования и расширения перечня оказываемых платных образовательных услуг в условиях автономии.

2. Предложен типовой план стратегического управления финансовыми ресурсами автономных образовательных организаций дошкольного образования.

Социальный запрос родительского сообщества на дополнительное обучение детей ставит перед учреждением задачу прогнозирования возможных путей развития, достижения необходимых результатов деятельности.

Однако в условиях работы с особенными обучающимися для организации значимо найти понимание какими путями должно быть внедрено в образовательный процесс дистанционное образование, как далее его развивать, на какие методы необходимо опираться в планировании развития, какие факторы необходимо учесть.

По мнению автора диссертации расширение финансовых возможностей образовательных организации увеличивает степень их выживаемости на рынке, дает возможность дополнительной мотивации и оптимизирует затраты организации при ведении ею деятельности в образовательной среде.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Арланова О.И., Гаврилова М.О., Щукина А.А. Управление финансовыми ресурсами автономных учреждений[Текст] / О.И. Арланова, М.О. Гаврилова, А.А. Щукина // Современные проблемы науки и образования. - 2015. - № 1-1. - С. 752.
2. Балова В.И. Теоретические основа разработки стратегии регионального развития образовательных учреждений[Текст] / В.И. Балова // Вестник НГИЭИ. - 2012. - № 11. - С. 3-16
3. Березка Н.Н. Красильникова Т.В. Особенности маркетинга образовательных услуг[Текст] : монография / Н.Н. Берёзка, Т. В. Красильникова ; Мин-во образования и науки РФ, Но-восиб. гос. пед. ун-т. – Новосибирск : Изд-во НГПУ, 2016. – 141 с.
4. Берзон Н.И. Теплова Т.В. Финансовый менеджмент[Текст] : учебник / коллектив авторов ; по ред. Н.И. Берзона, Т.В. Тепловой. - М. : КНОРУС, 2014. - 654с.
5. Бобрышев, А.Д. Формирование бизнес-модели устойчивой производственной компании [Электронный ресурс] / А. Д. Бобрышев,
6. Богуславский М.В. Стратегии модернизации российского образования XX века: теоретико-методологические подходы к исследованию[Текст] / М.В. Богуславский // Проблемы современного образования. - 2013. - № 4. - С. 5-20.

7. Боязитов Д.А. Анализ подходов к разработке стратегии на примере компании ООО «Креатив Транзит»[Текст] / Д.А.Боязитов // Актуальные проблемы развития хозяйствующих субъектов, территорий и систем регионального и муниципального управления: материалы X международной научно-практической конференции. - 2015. - вып.2. - С. 40-46.
8. Васильчук Е.С. Молодцев Д.М. Стратегическое управление развитием предприятия на основе повышения конкурентоспособности[Текст] / Е.С. Васильчук, Д.М. Молодцев //Актуальные проблемы развития хозяйствующих субъектов, территорий и систем регионального и муниципального управления: материалы X международной научно-практической конференции. - 2015. - вып.2. - С. 50-55.
9. Веденеева О.А., Савва Л.И., Сайгушев Н.Я. История педагогики [Текст] : учебное пособие. – СПб: Научное издание, 2017.- 373 с.
- 10.Волкова М.М. Маркетинговые исследования в области образовательных услуг[Текст]: Учебное пособие / М.М. Волкова, А.Б. Звездова М.: Маркетинг, 2013. - 310 с.
- 11.Гаврилов, Д. Е. Проблемы применения стратегического подхода к управлению образовательными учреждениями высшего образования в современных условиях [Электронный ресурс] / Д. Е. Гаврилов, А. Б. Хрусталева, Ю. В. Хрусталева // Globus. Серия: Психология и Педагогика. – 2017. – Вып. 6 (21). – С. 4-10. – URL : http://globus-science.ru/Archive/new/Psikhologia_i_pedagogika_june_2017.pdf (дата обращения: 28.05.2017).
- 12.Гарипов Р.И. Валько Д.В. Устойчивое развитие образовательной организации на основе управления стратегическим потенциалом[Текст] / Р.И. Гарипов, Д.В. Валько // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2017. - № 5(99). -С. 42
- 13.Государственная программа Российской Федерации «Развитие

- образования на 2013 - 2020 гг.». (утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 15 мая 2013 г. № 792-р) [Электронный ресурс]. – URL : <http://base.garant.ru/70643472/>(дата обращения 23.02.2016)
14. Губернаторова Н.Н. Костина О.И. Проблемы финансирования образовательных учреждений и пути их преодоления [Текст] / Н.Н. Губернаторова, О.И. Костина // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Экономика и управление — 2015. - № 5. - С. 106-108.
 15. Диксон П.Р. Управление маркетингом [Текст] / П.Р. Диксон // Пер. с англ. М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 2012.
 16. Донина И.А. Проблема оценки эффективности деятельности современной образовательной организации: социальный и экономический аспекты [Текст] / И.А. Донина // Вестник Новгородского государственного университета. - 2013. - № 74 Т.2 — С. 19-22.
 17. Донина И.А. Маркетинг в школе: современный контекст проблемы [Текст] / И.А. Донина // Фундаментальные исследования. - 2013. - № 10. - С. 2040-2044.
 18. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента [Текст] : Пер. с англ. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2004. — 432 с.: ил. — Парал. тит. англ.
 19. Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке [Текст] / П.Ф. Друкер ; пер. с англ. Н.М. Макаровой. – М.: Вильямс, 2007. – 276 с.
 20. Друкер, П. Ф. Инновации и предпринимательство [Текст] / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. Н. М. Макаровой. – М. : Экономика, 2006. – 440 с.
 21. Друкер, П. Ф. Эффективное управление [Текст] : пер. с англ. /. П.Ф. Друкер. – М. : Вильямс ; АСТ, 2004. – 224 с.

22. Джуринский А.Н. История педагогики[Текст]: Учеб. пособие для студ. педвузов. - М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 2000. - 432 с.
23. Захарова Л.А., Лагутина Е.Е. Деятельность руководителя по организации платных образовательных услуг в образовательной организации[Текст] / Л.А. Захарова, Е.Е. Лагутина // Педагогическое образование в России. - 2015. - № 11. - С. 253-258.
24. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 375 с.
25. Ивинская Е.Ю., Гатина А.Р., Луцник И.В. Особенности конкурентных отношений на российском рынке образовательных услуг [Текст] / Е.Ю. Ивинская, А.Р. Гатина, И.В. Луцник // Казанский педагогический журнал. Т.2. - 2016. - № 2 (117).- С. 419-424.
26. Казьминская А.Б. Способы оценки системы бюджетирования автономных образовательных учреждений[Текст] / А.Б. Казьминская // Актуальные вопросы экономических наук. - 2016. - № 52. - С. 86-90.
27. Казьминская А.Б. Программный комплекс АСУ ПФХД как способ совершенствования процесса бюджетирования в автономном образовательных образовательных учреждениях[Текст] / Экономика и управление в XXI веке: тенденция развития. - 2017. - № - С. 115-120.
28. Капаров, Б. М. Основные принципы построения конкурентной модели управления бизнес-процессами в современном высшем образовательном учреждении [Электронный ресурс] / Б. М. Капаров // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2006. – Т. 78. – С. 151-157. – URL : <https://elibrary.ru/item.asp?id=11731775>. (дата обращения: 14.10.2016).
29. Капранова, В.А. История педагогики[Текст] : учеб. пособие / В.А. Капранова. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Новое знание, 2005. — 240 с.

30. Климанов, Д. Е. Маркетинговый подход к анализу бизнес-моделей [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Д. Е. Климанов ; Нац. исслед. ун-т «Высш. шк. экономики». – М., 2017. – 184 с.
31. Князев Е. Первые детские сады России: 150-летию посвящается // «УГ Москва», №39 от 24 сентября 2013 года - URL : <http://www.ug.ru/archive/52857> (Дата обращения 28.06.2017)
32. Коновалова И.А Развитие маркетинга в сфере образования [Текст] / И.А. Коновалова // Материалы XXXI международной научно-практической конференции «Экономика и современный менеджмент: теория и практика». - 2013.- № 31.- С. 174-179.
33. Ксендзова Г.Ф. Организация менеджмента в дошкольном образовательном учреждении в условиях рыночной экономики [Текст] : автореф. дис. ... к. пед. наук / Г.Ф. Ксендзова. - Якутск. - 2007.
34. Кудрявцева Д.И., Гаипова Т.Ф. Особенности функционирования автономного образовательного учреждения [Текст] / Д.И. Кудрявцева, Т.Ф. Гаипова // Актуальные вопросы экономики региона: анализ, диагностика и прогнозирование Материалы V Международной студенческой научно-практической конференции. Нижегородский филиал МИИТ. -2015. -С. 205-208.
35. Кулагина, О. В. Формирование маркетинговой концепции рынка образовательных услуг в высших учебных заведениях [Электронный ресурс] / О. В. Кулагина, К. И. Енина // Вестник НГИЭИ. – 2016. – № 1 (56). – С. 62-75. – URL : <https://elibrary.ru/item.asp?id=25497343> (дата обращения: 11.05.2017).
36. Кулибанова В.В. Прикладной маркетинг [Текст]. - СПб.: Издательский дом «Нева», 2003.- 272с.
37. Лагутина Е.Е. Автономные образовательные учреждения: основная характеристика, преимущества и риски [Текст] / Е.Е. Лагутина // Педагогическое образование в России. - 2014. - № 2. - С. 79-83.
38. Латышина, Д.И. История педагогики и образования : учебник для академического бакалавриата [Текст] / Д. И. Латышина. — М. :

- Издательство Юрайт, 2016. — 314 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс
39. Лебедев, О. Е. Управление образовательными системами: теория и практика [Текст] : учеб.-метод. пособие / О. Е. Лебедев. – СПб. : Отдел оператив. полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2011. – 108 с.
40. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.
41. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник / Ю.А. Маленков. -М.: Проспект, 2011. - 224 с
42. Менеджмент процессов [Текст] / Й. Беккер [и др.] ; под ред. Й. Беккера [и др.] ; пер. с нем. Л. А. Вилкова. – М. : Эксмо, 2008. – 359 с.
43. Минакова А.И., Тиханова Н.Е. Особенности правового положения автономных учреждений [Текст] / А.И. Минакова, Н.Е. Тиханова // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. -2014.- № 1-2. -С. 77-80.
44. Митросенко С.В. Управление дошкольным образованием [Текст]: коллективная монография / Под ред. С.В. Митросенко. – Красноярск: Сибирск. федерал. ун-т, 2016. – 212 с.
45. Минцберг, Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации [Текст] / Г. Минцберг ; пер. с англ. Д. Раевской. – СПб. : Питер, 2014. – 512 с.
46. Новиков, Д. А. Теория управления образовательными системами [Текст] : монография / Д. А. Новиков. – М. : Нар. образование, 2009. – 452 с.
47. Мишакова Е.Н. Становление и развитие дошкольных образовательных учреждений в России второй половины XIX - начала XX века [Текст]: автореф. дис. ... к. пед. наук/ Е.Н. Мишакова. - Волгоград. - 2012.
48. Мищерина М.В. Стратегия организации в финансовой сфере и проблемы их формирования [Текст] / В.М. Мещерина // Социально-экономические явления и процессы. - 2011. - № 12 (034). - С. 188-190.
49. Мусарский М.М., Дмитриев М.А. Технология финансового

- менеджмента в образовательной организации: цели и задачи [Текст] / М.М. Мусарский, М.А. Дмитриев // Наука и школа. - 2015.- № 4. - С. 22-32.
50. Никулина И.Е., Тарабановский А.А. «Мониторинг -анализ» и «Мониторинг -критерий» в системе финансового планирования автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования [Текст] / И.Е. Никулина, А.А. Тарабановский // Научно-теоретический журнал «Фундаментальные исследования». - 2009. № 55. - С. 140-141.
51. Образование в XIX веке [Электронный ресурс]:– URL : <http://www.rosimperija.info/post/391> (дата обращения: 17.06.2017).
52. Попович А.М., Попович С.А. К вопросу о разработке стратегии развития организации [Текст] / А.М. Попович, С.А. Попович. // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». - 2005.- № 4.- С. 144–150
53. Портер, М. Конкурентная стратегия [Текст] : методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. Н. Минервин. – М. : Альпина Бизнес Букс : Компания XXI в., 2007. – 452 с.
54. Пронина А.Н. Основы курса «Управление современным дошкольным образовательным учреждением» [Текст] / А.Н. Пронина // Учебное пособие <http://lektsii.org/3-11703.html> (дата обращения 25.02.2016)
55. Романов А.Н., Корлюгов Ю.Ю., Красильников С.А. Маркетинг [Текст] / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. // Учебник — М.: Банки и Биржи, ЮНИТИ, 2011.
56. Российская Федерация. Конституция. Конституция Российской Федерации [Текст]. – М. : Юрид. лит., 1993. – 64 с.
57. Российская Федерация. Закон. Об образовании в Российской Федерации [Текст] : федер. закон от 29 дек. 2012 г. № 273-ФЗ : [принят Гос. Думой 21. дек. 2012 г. ; одобрен Советом Федераций 26. дек. 2012 г.]. – Екатеринбург : Ажур, 2014. – 176 с.
58. Российская Федерация. Правительство. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие

- образования» на 2013-2020 годы [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 15 апр. 2014 г. № 295. – URL : <http://base.garant.ru/70643472/> (дата обращения: 11.04.2017).
- 59.** Российская Федерация. Правительство. О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года (вместе с «Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» [Электронный ресурс] : распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 г. № 1662-р. – URL : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134/ (дата обращения: 11.04.2017).
- 60.** Рындак В.Г., Аллагулов А.М. история педагогики и образования. VI-XIX вв. Россия[Текст]: Учебное пособие / В.Г. Рындак, А.М. Аллагулов – оренбург : ОГИМ. 2010. – 426 с.
- 61.** Сазонов П.А. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СТРАТЕГИЯ ФИРМЫ [Электронный ресурс]: Конспект лекций– URL :<http://ur-consul.ru/Bibli/Ekonomika-firmy-konspyekt-lyektsiyi.html>(дата обращения: 21.04.2017).
- 62.** Семенихин В.В. Государственные закупки образовательных организаций [Текст] / В.В. Семенихин // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. - 2011. - № 11(275). - С. 36- 41.
- 63.** Синенко П.В. Создание конкурентноспособного имиджа дошкольного учреждения[Текст] / П.В. Синенко // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. - 2013. № 5. С. 86-89.
- 64.** Скоробогатова Ю.А. Суворова А.В. Анализ законодательства и оценка существующей практики предпринимательской деятельности в системе дошкольного образования[Текст] / Ю.А. Скоробогатова, А.В. Суворова // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). - 2013. № 3. С. 25.

65. Стасюк Е.В. Совершенствование финансового планирования, бюджетирования, управленческого учета и внутреннего контроля в автономных образовательных учреждениях[Текст] / Е.В. Стасюк // Вестник МГУУ. - 2015.- № 3. - С. 44-47.
66. Сюбарева И.Ф. Правовое регулирование финансово-хозяйственной деятельности образовательных учреждений[Текст] / И.Ф. Сюбарева // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. - 2012. -№ 9.- С. 28—36.
67. Тарабрин М.Б, Тарабрин.К. М. – URL : http://www.cfin.ru/management/controlling/business_model.shtml (дата обращения: 28.05.2017).
68. Тетерина З. В. Автономные образовательные учреждения: новый подход к совершенствованию системы управления учреждениями образования [Текст] / З.В. Тетерина // Наука, техника и образование. 2015. № 8 (14). С. 99-102.
69. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент[Текст]: Учебник для бакалавров/ А.В. Тебекин .-М.: Юрайт, 2012.-320с.
70. Томпсоц А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии[Текст]: Учебник для вузов/ Пер. с англ. подред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.
71. Угрюмова Е.М. Организация платных образовательных услуг в автономном образовательном учреждении[Текст] / Е.М. Угрюмова // Инновационные тенденции развития системы образования Сборник материалов V Международной научно-практической конференции. ФГБОУ ВПО «Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова»; Харьковский национальный педагогический университет имени Сковороды; Актюбинский региональный государственный университет им. К. Жубанова; ООО «Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс». 2016. С. 299-302.
72. Шапошников В.А., Астратова Г.В. Методологические аспекты проведения маркетинговых исследований[Текст] / В.А. Шапошников, Г.В. Астратова // Практический маркетинг — 2007. — №2. — С. 15-20.

- 73.ФХД – план [Электронный ресурс] – URL
<http://madou2raduga.caduk.ru/sveden/files/5a62bafb-2c6d-4ba9-952638fd51d32772.pdf> (дата обращения: 22.05.2017)
- 74.ФХД – план [Электронный ресурс] – URL
<http://madou2raduga.caduk.ru/sveden/files/d56074c6-99b7-426f-bb6d-0f70b1651d7f.pdf>(дата обращения: 22.05.2017)
- 75.ФХД – план [Электронный ресурс] – URL
<http://madou2raduga.caduk.ru/sveden/files/3787e7b0-dc48-4ab9-92db-31624cc8ddcd.pdf>(дата обращения: 22.05.2017)
- 76.Шишкин А.Н. Роль финансового планирования в формировании автономных образовательных учреждений [Текст] / А.Н. Шишкин // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2014. № 1-1. С. 168-176.
- 77.Шкляева Н.М. Становление и тенденции развития содержания дошкольного образования в России конца XIX - начала XX века[Текст]: автореф. дис. ... к. пед.наук/ Н.М. Шкляева. — Ижевск. - 2005.
- 78.Яшин А «3-D модель» экономических стратегий. 2013 – URL :
<http://nashol.com/2013022269636/3d-model-ekonomicheskikh-strategii-litera-01-yashin-a-2013.html> (дата обращения: 15.05.2017).